



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

DEN INTERNA KOMMUNIKATIONENS DILEMMA

- Om att mäta, utvärdera och arbeta med intern kommunikation på en kommunal förvaltning

Johannes Löfgren

Masteruppsats:	15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt21
Handledare:	Stellan Petersson
Examinator:	Torbjörn Lager

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt21
Handledare:	Stellan Petersson
Examinator:	Torbjörn Lager
Nyckelord:	Utvärdering, mätning, intern kommunikation, uppföljning, Kretslopp och vatten, HR, kommunikatör, strategisk, operativ.

- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur Kretslopp och vatten arbetar med den interna kommunikationen, och hur de mäter den interna kommunikationen. Detta görs genom att intervjua valda chefer och medarbetare från HR-avdelningen och kommunikationsstaben på Kretslopp och vatten.
- Teori:** I uppsatsen presenteras ett teoretiskt ramverk som innehåller strategisk internkommunikation och utvärderingsteori. Tanken bakom ramverket är att det kapslar in centrala idéer och element om intern kommunikation och utvärdering. Vidare används det teoretiska ramverket i studiens analys/resultat.
- Metod:** Studiens metod är kvalitativ och består av fem intervjuer som transkriberats till en text. I textanalysen används den analytiska abstraktionsstegen som ansats.
- Resultat:** Resultatet av studien visar att kommunikatörerna vill arbeta mer med den strategiska internkommunikationen, och vara coachande gentemot chefer och medarbetare i kommunikationsfrågor. Inom ramen för den interna kommunikationen ligger ett primärt fokus på innehåll/content, som producent av *filmer*, *information* och *artiklar*. I teorin uttrycks alltså en önskan om strategiskt arbete, medan praktiken snarare innebär operativa insatser. I dagsläget mäts och utvärderas främst de interna kanalerna intrasidan och informationsskärmarna, bortsett från medarbetarenkätens kommunikativa index och de ovan nämnda kanalutvärderingarna. Studiens resultat visar också att kommunikatörerna möter en rad motstånd för att kunna utvärdera den mer strategiska internkommunikationen. De största motstånden är samarbete med HR, prioriteringar, tid, kommunikationens status och verktyg/metoder. Studien fann här att kommunikatörerna bör utveckla och planlägga den interna kommunikationen: samarbeta med HR i mer strategiska frågor som rör den interna kommunikationen (t.ex. *medarbetarengagemang* och *chefsfrågor*) och tillsammans utvärdera och analysera den interna kommunikationen samt att designa och utforma en metodik och process för att kunna utvärdera den interna kommunikationen mer frekvent och över tid. Det kan möjliggöra och utveckla den strategiska internkommunikationen på förvaltningen. En modell som presenteras för detta är Rucks ICQ-10, ett frågebatteri på tio områden.

Förord

Klyftan mellan uppfattningen om kommunikatörers kompetens och kommunikation som levererar värde är den största utmaningen för svenska kommunikatörer. (Från ”Den kommunikativa organisationen”, 2018, s. 15)

Det är med en viss lättnad som studien nu är färdigställd. Samtidigt är det lite tomt. Arbetet har många gånger gett mig huvudbry. Men någonstans där har jag samlat kraft och sett en stor glädje i skrivande- och forskningsprocessen. Det är väl som Karin Boyes berömda fras ”det är vägen som är mödan värd”. Med det sagt så vill jag rikta ett stort tack till intervjupersonerna från HR-avdelningen och kommunikationsstaben på Kretslopp och vatten. Ni har bidragit till den här studien på ett fantastiskt sätt, och era kloka synpunkter och frispråkighet har imponerat stort på mig.

Ett stort tack till min handledare Stellan som har varit flexibel i mitt (och säkert ditt) hårda arbetstempo. Sist men inte minst vill jag också tacka min familj, vänner och flickvän – som kanske haft svårt att få kontakt med mig, under vintern och våren, men det har väl sina naturliga förklaringar (läs uppsats...en).

Johannes Löfgren

Göteborg, maj 2021

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Inledning.....	1
1.2	Bakgrund – Kretslopp och vatten.....	2
1.3	Syfte och frågeställningar.....	3
2	Tidigare forskning.....	4
2.1	Forskningsöversikt.....	4
2.1.1	Nya perspektiv på intern kommunikation.....	5
2.1.2	Mätning av intern kommunikation.....	7
2.2	Sammanfattning och mitt bidrag med studien.....	10
3	Teoretiskt ramverk.....	11
3.1	Utvärdering och uppföljning.....	11
3.1.1	Utvärderingstrender – intresset för utvärderingar.....	11
3.1.2	Intressenter, socio-teknik och den öppna processen.....	12
3.1.3	Taxonomi – fyra dimensioner av utvärdering.....	13
3.1.4	Kritik mot utvärderingar.....	14
3.2	Intern kommunikation.....	14
3.2.1	Intern kommunikation som funktion och position.....	16
3.3	Mäta, utvärdera och följa upp intern kommunikation.....	17
3.3.1	Kritik och problemområden.....	18
3.3.2	Strategi, metod och möjligheter.....	18
4	Metod och material.....	21
4.1	Kvalitativ forskning som metod.....	21
4.1.2	Semistrukturerade intervjuer.....	21
4.1.3	Material, urval och tillvägagångssätt.....	22
4.2	Intervjuguide och etik.....	23
4.3	Analysmetod – diskussion.....	24
4.3.1	Den analytiska abstraktionsstegen.....	25
4.3.1.1	Teman och underkategorier.....	26
4.4	Avgränsningar.....	26
4.5	Generaliserbarhet, validitet och reliabilitet.....	26
5	Resultat och analys.....	28
5.1	Organisatoriska arenan.....	28
5.1.1	Kommunikationens status och funktion.....	28
5.1.2	Interna kommunikationens förutsättningar.....	32
5.1.3	Perspektiv på samarbete och HR:s roll.....	34

5.2 Mätningens dilemma	39
5.2.1 Fokus på kanaler.....	39
5.2.2 Den interna kommunikationens utmaningar	41
5.2.3 Tilltro och möjligheter.....	46
5.3 Diskussion – koppling till tidigare forskning och teori	48
5.3.1 Hur förhåller sig kommunikatörerna till den interna kommunikationen?.....	48
5.3.2 Hur mäts den interna kommunikationen och vilka utmaningar finns det?.....	51
5.3.3 Hur kan den interna kommunikationen utvecklas med hjälp av utvärdering?	54
5.4 Sammanfattning – och studien i förhållande till forskningsfältet/teorin	57
5.4.1 Framtida forskning	59
6 Slutsatser	60
Referenslista	
Bilagor	

1 Introduktion

1.1 Inledning

Frågan om huruvida det går att skilja på intern och extern kommunikation diskuteras flitigt emellanåt. Det går i alla fall att konstatera att den interna kommunikationen blir allt viktigare för att medarbetare ska trivas och prestera, och att organisationen ska nå sina mål. Dock är det fortfarande den externa kommunikationen som prioriteras och får störst utrymme.

Falkheimer et.al. (2016A, s. 122) samt Dahlman och Heide (2019, s. 18–19) menar att strategisk och intern kommunikation har hamnat i skymundan för den externa kommunikationen. De förklarar det med att fokus har varit på innehåll (på engelska *content*), kanaler och informationsspridning, vilket många gånger speglar ledningens syn i frågan. Ledningen prioriterar ofta den externa kommunikationen, vilket skapar en negativ spiral. Kommunikatören gör som denne blivit tillsagd, får beröm för externt kommunikationsarbete och statusen för den externa kommunikationen befasts.

Heide et.al. (2018, s. 15) hävdar att kommunikatörer haft svårt att påvisa värdet av kommunikation och kommunikationsarbete. Även Sveriges kommunikatörers undersökning (2019, s. 2–5) visar att intern kommunikation är ett av de viktigaste framtidsområdena, och att kommunikatörer behöver bli bättre på att följa upp och utvärdera kommunikationsinsatserna. Kommunikatören behöver med andra ord utveckla sina färdigheter när det gäller intern kommunikation, utvärdering och uppföljning av kommunikation. Även om det tycks svårt att mäta intern kommunikation menar Dahlman och Heide (2019, s. 5–12) att den interna kommunikationen bidrar till organisationen på flera sätt. Den kan stärka varumärket, få till beteendeförändringar och skapa dialog i åstadkommandet av en *mer* gemensam kultur.

På Kretslopp och vatten i Göteborgs stad arbetar cirka tio kommunikatörer. Förvaltningen tillgodoser vatten samt tar hand om avlopp och avfall. Mycket av kommunikationsarbetet fokuserar på den externa kommunikationen, inte minst eftersom verksamheten till största del är taxefinansierad. Med det menas att förvaltningen har betalande kunder, till exempel rörlig och/eller fast kostnad för vatten och sophämtning. Kommunikationsstaben har dock alltmer börjat intressera sig för hur de ska utveckla, utvärdera och följa upp den interna kommunikationen.

Exempelvis har förvaltningen tillsatt en kommunikatör för intern kommunikation. Ett huvudmål med den interna kommunikationen är att vara en *attraktiv arbetsgivare*, vilket gör det lättare att rekrytera personal och signalera trivsel. Förvaltningens kommunikatörsstrategi menar att det finns en uppsjö av olika sätt för att utvärdera och följa upp den interna kommunikationen. Det problematiska är dock om man mäter det som man vill mäta, eller om det behövs ett nytt förhållningssätt.

HR-avdelningen har en stor erfarenhet i mät- och utvärderingsfrågor på förvaltningen, och ansvarar bland annat för den sedvanliga medarbetarundersökningen. Därför är det av stort intresse i den här studien att förena perspektiv från såväl HR som kommunikation. Den här studien ämnar därför undersöka hur chefer och medarbetare på kommunikationsstaben och HR-avdelningen mäter och utvärderar den interna kommunikationen. För att kunna göra det på ett så fullfjädrat sätt som möjligt ämnar studien också undersöka hur respondenterna ser på kommunikation i stort, och än viktigare hur de arbetar med den interna kommunikationen, och vilka utmaningar och möjligheter som finns för den interna kommunikationen.

1.2 Bakgrund – Kretslopp och vatten

Kretslopp och vatten är en kommunal fackförvaltning i Göteborg stad. Förvaltningen har cirka 500 medarbetare som ansvarar för vatten, avlopp och avfall. De beskriver sitt uppdrag som samhällskritiskt och nödvändigt för ett väl fungerande samhälle. Bland medarbetarna finns ingenjörer, ekonomer, HR-specialister, elektriker och rörläggare. Ytterst ansvarig är förvaltningsdirektören som tillsammans med ledningsgruppen styr hur verksamheten ska bedrivas. Förvaltningen kan sägas vara teknikorienterad och arbeta för ett hållbart samhälle. Visionen som tagits fram lyder ”Vi gör det lätt att leva hållbart”, vilket implicerar bland annat målen om effektivare resurshantering och nya innovationer/lösningar för framtida utmaningar.

Vi arbetar för att göteborgarna alltid ska ha rent vatten i kranen, att soporna tas om hand på ett miljövänligt sätt och att stadens avloppsvatten leds bort till reningsverket.
(Kretslopp och vatten, 2020)

Kretslopp- och vattennämnden består idag av femton politiker. De utses av kommunfullmäktige i Göteborgs stad och ansvarar för att leda förvaltningen (Göteborgs stad, 2020).

Kretslopp- och vattennämndens uppdrag är att bidra till att skapa ett kretsloppssamhälle. Nämnden ska tillgodose invånarnas och näringslivets behov av en säker, effektiv och miljömässig vattenförsörjning och avloppshantering samt verka för en god resurshushållning. Nämnden ska också tillgodose invånarnas behov av att på ett effektivt och miljömässigt sätt få sitt hushållsavfall omhändertaget, återanvänt, återvunnet eller bortskaffat. (Kretslopp- och vattennämnden, 2020)

1.3 Syfte och frågeställningar

Den interna kommunikationen blir allt viktigare för organisationer. Därför är det viktigt för kommunikatören att kunna visa på värdet som tjänsten tillför. Här utgör mätning och utvärdering av intern kommunikation en nyckelfaktor. Det hänger också samman med vad som prioriteras inom ramen för den interna kommunikationen, alltså vilka parametrar som utvärderas och mäts. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur Kretslopp och vatten arbetar med intern kommunikation och hur de mäter den interna kommunikationen. Det görs genom att intervjua valda chefer och medarbetare från kommunikationsstaben respektive HR-avdelningen.

Studien utgår från följande frågeställningar:

- Hur förhåller sig kommunikatorerna till den interna kommunikationen?
- Hur mäts den interna kommunikationen och vilka utmaningar finns det?
- Hur kan den interna kommunikationen utvecklas med hjälp av utvärdering?

2 Tidigare forskning

I det här avsnittet behandlas tidigare forskning. Först ges en kortare forskningsöversikt vilken följs av tidigare forskningsresultat. Forskningsöversikten och de tidigare forskningsresultaten som presenteras knyter an till den här studiens syfte. Sista delen i det här avsnittet utgörs av en sammanfattning och diskussion av den egna studien samt vad den kan bidra med till det aktuella forskningsområdet. Den tidigare forskningen som presenteras bygger på olika studier inom kommunikation, och har tagits fram i samband med en litteraturöversikt och slagningar i olika forskningsdatabaser. Sökorden har inkluderat olika kombinationer och former av för studien relevanta ord och begrepp: *mätning*, *utvärdering*, *uppföljning*, *intern kommunikation*, och på engelska *internal communication*, *evaluation*, *assess*, *metrics*, *measurement*, *value*.

2.1 Forskningsöversikt

Det går tämligen enkelt att konstatera att forskningen inom utvärdering, mätning och uppföljning av intern kommunikation är ett begränsat fält; det har gjorts få studier i ämnet. Ett faktum är att den tidigare forskningen i mångt och mycket utgått från den externa kommunikationen, det vill säga mätning av diverse insatser, kampanjer och mål. Inte så sällan handlar det om mätningar av räckvidd/frekvens: publicitet, antal klick, besök eller visningar (se Johansson & Olsson, 2013; Heide et.al., 2018). Men i takt med att professionen som *kommunikatör* utvecklas har såväl forskare som praktiker alltmer kommit att intressera sig för värdeskapande kommunikation (se Heide et.al., 2018; Falkheimer et.al., 2016B; Johansson & Olsson, 2013).

Den värdeskapande kommunikationen kan sägas handla om vad kommunikationen kan tillföra organisationen i form av mervärde/konkurrensfördelar och här ses kommunikatören som en strateg, vars primära uppgift är att utbilda/coacha chefer och medarbetare i kommunikation (se Heide et.al., 2018; Johansson & Olsson, 2013). En väl fungerande kommunikation leder till att cheferna och medarbetarna trivs, är innovativa och strävar efter att nå organisationens vision och mål (se Heide et.al., 2018). Utgångspunkten är varken intern eller extern utan kan sägas vara holistisk; intern och extern kommunikation hänger samman och utgör tillsammans grunden för den s.k. kommunikativa organisationen (se Heide et.al., 2018), även om den interna kommunikationen ses som grundbulten för den kommunikativa organisationen.

Alltjämt brottas kommunikatörer med att visa värdet av kommunikation (se Ruck, 2020; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Heide et.al., 2018; Johansson & Olsson, 2013) samtidigt som den interna statusen fortfarande är tämligen låg. Ofta möts kommunikatörer av motstånd i form av okunskap och ofördelaktig position inom organisationen, t.ex. utebliven plats i ledningsgruppen (se Heide et.al., 2018; Falkheimer et.al., 2016A & 2016B). Att visa värdet på intern kommunikation och mäta effekten av den är svårt, något flera forskare poängterar (Ruck, 2020; Dahlman & Heide, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Heide et.al., 2018; Zerfass et.al., 2017; Volk et.al., 2017; Macnamara, 2015; Johansson & Olsson, 2013).

Det är mot ovanstående bakgrund som forskningsläget ska förstås. Rampljuset har länge riktats mot extern kommunikation och hur man på bästa sätt utvärderar den. Läget har ändrats i takt med att såväl forskare som praktiker fått upp ögonen för kommunikationens värde, i synnerhet den interna kommunikationen. Och här ses utvärdering, mätning och uppföljning av intern kommunikation som en hörnsten för att *utveckla* organisationen, *förbättra* den interna kommunikationen men också för att *visa* värdet av kommunikation. Här framstår den sista som särskilt viktig för att lyfta dess status och värde inom organisationer (se Ruck, 2020; Johansson, Grandien & Strandh, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Dahlman & Heide, 2019; Heide et.al., 2018; Macnamara 2015; Johansson & Olsson, 2013; Ruck & Welch, 2012).

2.1.1 Nya perspektiv på intern kommunikation

Forskningsprojektet *Den kommunikativa organisationen* (2018, s. 6–8 & 24) är ett omfattande forskningsprojekt som gjorts inom strategisk kommunikation. Empirin består av elva svenska företag och offentliga organisationer. Forskarna Heide, Andersson, Simonsson, Nothhaft och Von Platen tydliggör att utgångspunkten för projektet var att kunna visa på kommunikationens värde. De menar att det är svårt att mäta organisationskultur och kommunikation, speciellt då effekterna ofta är långsamma och indirekta. Forskningsresultatet visade också att kommunikatörer behöver bli bättre på att mäta och utvärdera kommunikation. Forskarna förstår samtidigt att kommunikatörer är i behov av modeller och verktyg för detta ändamål, men pekar samtidigt på att förändring tar tid, inte minst eftersom det handlar om att ändra synsättet på kommunikation hos medarbetare och chefer.

Heide et.al. (2018, 9–10 & 16) menar att det gamla synsättet på kommunikation som informationsöverföring är förlegat och istället för medier, innehåll/content och spridning av information syftar den strategiska kommunikationen till att skapa mening och kommunikativa organisationer. De menar vidare att den kommunikativa organisationen ser kopplingen mellan kommunikation och organisationens existens, måluppfyllelse och framgång som ett ideal. Det i sin tur förutsätter ett öppet och väl förankrat kommunikationsklimat. Om organisationen ska nå framgång och lyckas med sina uppdrag, är tillit, dialog och konstruktiv kritik att betrakta som grundpelare i ett fungerande kommunikationsklimat.

Forskarna delade in arbetet mot den kommunikativa organisationen i sju steg: 1) Utveckla synen på kommunikation, 2) ompröva värdeskapande, mål och mätning, 3) reflektera över kommunikatörens kompetens, placering och uppdrag, 4) skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit, 5) sätt ledningens kommunikation på kartan, 6) hjälp chefer i sina roller som meningsskapare – skapa en modernare intern kommunikation och 7) stötta medarbetarna i sina kommunikativa uppdrag. (Heide et.al., 2018, s. 5) Den interna kommunikationen ska därför ses i ljuset av organisationens struktur och hierarki. Här menar forskarna att linjekommunikationen är föråldrad och motverkar dagens ideal om ett aktivt medarbetarskap, digitalisering, flexibilitet/snabbhet och arbete i nätverk. Linje- eller mellanchefer har många gånger en utsatt position; denne ska kommunicera uppåt, nedåt och horisontellt och är i behov av kommunikativ stöttning. (Heide et.al., 2018, s. 18)

En annan studie är av Tkalac Verčič (2021, s. 1–7) som har undersökt arbetsgivarvarumärke och medarbetarengagemang i förhållande till intern kommunikation. Studien omfattar 1805 enkätsvar från medarbetare och chefer i olika positioner. Studien har också varierande bakgrundsvariabler, t.ex. kön och ålder. Urvalet består av tolv privata, statliga och internationella företag i Kroatien.

Tkalac Verčič utgår från tidigare forskning som visar att ett starkt arbetsgivarvarumärke har en tät koppling till intern kommunikation; de företag som har lagt stora resurser på intern kommunikation har också engagerade medarbetare och starkt arbetsgivarvarumärke. Resultatet från studien bekräftade detta och visade bland annat att medarbetares engagemang i hög grad påverkas av den interna kommunikationen. Organisationer som kommunicerar och främjar

engagemang hos sina anställda får också en bättre fungerande intern kommunikation, konstaterar Tkalac Verčič. Hon finner det anmärkningsvärt att så få studier berört intern kommunikation i förhållande till arbetsgivarvarumärke och medarbetarengagemang, och betonar att goda interna relationer är en framgångsfaktor i detta.

2.1.2 Mätning av intern kommunikation

Miquel-Segarra & Aced-Toledano (2019, s. 1–3) har i sin studie undersökt utvärdering av intern kommunikation i spanska organisationer inom privat, offentlig och ideell verksamhet. De konstruerade ett online-frågeformulär bestående av 37 frågor som riktades till ett urval av 118 chefer/ledare för intern kommunikation. Det primära syftet med studien var att ta reda på hur organisationerna utvärderade effekten/resultaten av strategisk internkommunikation. Andra avsikter med studien var också att undersöka hur organisationerna arbetade med intern kommunikation. Aktuella frågor rörde vilka mål som mäts, hur målen mäts och vilka utmaningar som finns i samband med utvärdering av intern kommunikation.

Miquel-Segarra & Aced-Toledano menar att intresset för intern kommunikation har ökat alltmer då såväl forskare som praktiker ser stora förtjänster med att organisationer arbetar och utvecklar den interna kommunikationen. De utgår från tidigare forskning och slår fast att intern kommunikation ska ses som ett strategiskt verktyg för organisationer. De förbehåller sig dock för att intern kommunikation per se inte betyder organisatoriskt mervärde, utan betonar snarare vikten av att utgå från den egna verksamheten och dess kontext. Den interna kommunikationen ska alltså utformas efter verksamhetens behov och förutsättningar för att bli så effektiv och värdeskapande som möjligt. För att lyckas med det behöver organisationer utvärdera den interna kommunikationen. Oavsett om resultatet är negativt eller positivt så ger utvärderingen ett slags facit och en grund för att kunna utveckla, prioritera och stärka den interna kommunikationen, menar Miquel-Segarra & Aced-Toledano.

Resultatet från studien (Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019, s. 4–8) visade att de allra flesta av organisationerna hade en till tre anställda på sina respektive avdelningar för intern kommunikation. Forskarna fann att de största utmaningarna med att utvärdera intern kommunikation är adekvata verktyg/metoder och osäkerhet kring vad och vilka parametrar som ska mätas. Även tids- och resursbrist nämns som en stor utmaning.

Studien visade också att de flesta mäter intranät, sociala medier, feedback/events, medarbetarnas engagemang och hur de uppfattar kommunikationen. Miquel-Segarra & Aced-Toledano kom också fram till att utvärdering av intern kommunikation spelar en huvudroll för att kunna utveckla och visa värdet på intern kommunikation. De menar att organisationer som har avdelningar för intern kommunikation och utvärderar mer frekvent också lyckas bättre. Ett annat viktigt resultat från studien var att förhållandevis få utvärderade den interna kommunikationen sett till organisationens strategiska mål, vilket är ett stort och viktigt förbättringsområde, enligt dem. Utifrån studiens resultat och tidigare forskning poängteras att kommunikatörer bör ägna sig åt att utveckla nya och bättre metoder för mätning och utvärdering av intern kommunikation. Med hjälp av resultaten kan man visa på värdet och förbättringsområden för chefer och ledningsgrupper.

I en annan studie av Johansson, Grandien & Strandh (2019, s. 1–14) undersöktes kommunikationsmognaden i svenska elva privata och offentliga organisationer. Forskarna utgick från en litteraturöversyn och hittade sex teman kopplade till kommunikationsmognad: *förståelse, funktion, organisation, förutsättningar, kompetens och praktiker/bedömning av kommunikation*. Därefter intervjuades 85 nyckelpersoner inom organisationerna. De fann fyra olika stadier av kommunikationsmognad: omogna, framväxande, etablerade och mogna. Ramverket, eller kommunikationsmognads-indexet, kan användas för att mäta och följa upp den interna kommunikationen över tid. Citatet nedan belyser en mogen organisation gällande utvärdering och bedömning av kommunikation.

Communication is assessed with advanced output and impact measurements, and both qualitative and quantitative methods are used to assess the effects of internal and external communication. Internal communication is evaluated frequently. (Johansson, Grandien & Strandh, 2019, s. 14)

Ett intressant resultat från studien var att forskarna fann att en hög och teoretisk kompetens i kommunikation inte är synonymt med en god praktik. De menar bland annat att utvärdering och bedömning av intern kommunikation förutsätter såväl teoretisk som praktisk kunskap. En möjlig förklaring bakom detta är tydligen bristen på akademisk och vetenskaplig utbildning i internkommunikation. Citatet nedan belyser detta:

... key stakeholders did not always know how to use communication for organizational development and change processes, but when they did so, they saw that the communication contributed good value. (Johansson, Grandien & Strandh, 2019, s. 10)

Studien visade även behov hos respondenterna i hur man praktiskt översätter och arbetar med intern kommunikation samt bedömningen av denna. Johansson, Grandien & Strandh förklarar detta utifrån sin modell, där den brännande punkten kan sägas vara kommunikationens status inom organisationen. En utvecklad och mogen organisation ser kommunikationen som något essentiellt för hela verksamheten och förutsätter därför ledningens förtroende. De slår fast att den interna kommunikationen ska länkas samman med organisationens mål och att utvärderingen inte enbart ska beröra hur kommunikationen fungerar utan också på vilket sätt den skapar värde. I sin studie fann de också att de flesta av organisationerna inte utvärderade den interna kommunikationen eller använde resultatet för att vidareutveckla kommunikationen. Citatet nedan illustrerar detta:

Internal communication was evaluated to a very small extent, although most organizations used member surveys where communication items were included. However, in most organizations, results from the surveys were not used systematically to develop communication. (Johansson, Grandien & Strandh, 2019, s. 9)

I en studie av Johansson & Olsson (2013, s. 20–29 & 42–49) undersöktes Trafikverkets kommunikation. De utgick från tidigare forskning som påvisat att det inte finns någon universalmätod för mätning av kommunikation, främst eftersom kommunikationen står för mjuka värden. I likhet med tidigare forskningsresultat (se Johansson, Grandien & Strandh, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019) menar Johansson & Olsson att kommunikationen bör utvärderas i relation till organisatoriska mål. Ett sätt att konkretisera den interna kommunikationens betydelse är trivsel, engagemang och tillfredsställelse. Om medarbetarna blir sedda och uppskattade minskar risken för sjukfrånvaro och personalomsättning. Det genererar förutom kostnadsbesparingar en bättre fungerande organisation.

Genom att mäta sin interna kommunikation kan organisationen skapa förutsättningar för hur den ska agera framöver... Genom att chefer känner till nuläget i organisationen och

vet hur de själva uppfattas av medarbetarna kan de även fatta riktiga beslut som bidrar till organisationens framgång. (Johansson & Olsson, 2013, s. 28)

Forskarna fann att Trafikverkets kommunikatörer i stort ansåg att kommunikationen hade en hög status inom myndigheten, inte minst på grundval av en hög intern efterfrågan. En respondent menade till exempel att det är svårt att välja och hinna med bland alla uppgifter. Vidare menade respondenterna att *mandat* för beslutsfattande och *plats* inom ledningsgrupper är två avgörande faktorer för kommunikationens framgång. De fann även att respondenterna hade olika uppfattningar om mätning av kommunikation och att respondenterna hade en hög ambition men tycktes sakna kunskaper om utvärderingar. Sällan fokuserade mätningarna på kommunikationens värde, utan snarare på kommunikationsaktiviteter. Vidare fick den interna kommunikationen sparsamt med utrymme inom Trafikverket. Det var endast respondenterna som arbetade i stödjande funktion som hade givna målsättningar för den interna kommunikationen.

2.2 Sammanfattning och mitt bidrag med studien

De tidigare forskningsresultaten tyder på att intern kommunikation är ett växande forskningsfält och att den har en viktig roll för organisatorisk framgång. Resultaten visade också på vikten av att kunna mäta och analysera den interna kommunikationen, inte minst som ett sätt för att kartlägga vad som fungerar väl inom organisationen. I synnerhet bör kommunikationen kopplas till organisationen och dess strategiska mål. Flertalet forskare har således i sina empiriska undersökningar ringat in betydelsen av mätning och utvärdering av intern kommunikation. Det är ingen överdrift att konstatera att forskare och praktiker delvis misslyckats med att infria kommunikationens värde inom organisationer. Den här studien tar avstamp från de här tidigare forskningsresultaten. Studien vill därför belysa strategisk intern kommunikation och bidra till forskningsfältet.

3 Teoretiskt ramverk

I det här avsnittet presenteras olika teorier om utvärderingar, teoretiska modeller för utvärderingar och intern kommunikation. Teorierna knyter an till studiens syfte och frågeställningar och används och refereras till i studiens analys.

3.1 Utvärdering och uppföljning

Utvärdering och uppföljning, eller på engelska *evaluation* respektive *performance measures*, är två centrala begrepp inom utvärderingsforskningen. De är närbesläktade med varandra, även om *evaluation* som används i den anglosaxiska litteraturen, tycks tangera såväl utvärdering som uppföljning. Skillnaderna mellan utvärdering och uppföljning är att den första syftar till en djupare analys och därför inte genomförs lika frekvent, medan den andra görs kontinuerligt och inte lika grundligt. Utvärdering har setts som en extern aktivitet och uppföljning som en intern aktivitet. Eftersom båda begreppen syftar till att följa upp och utvärdera verksamheten (alltifrån medarbetarenkäter, data, kvalitativt som kvantitativt) är det problematiskt att dra en gräns mellan dem. Utvärdering kan vara uppföljning och vice versa. (Lindgren, 2007, s. 9–10)

3.1.1 Utvärderingstrender – intresset för utvärderingar

Det ökade intresset för utvärderingar kan förklaras utifrån olika parametrar. Faugert och Sandberg tycker att dagens utvärderingar ska ses som ”en arena för att utbyta erfarenheter och perspektiv” (2007, s. 16). Det går i linje med det som kallas för *den fjärde generationens utvärderingar* eller *responsiv konstruktivistisk utvärdering*. Den första termen myntades av Guba och Lincoln och syftar till att involvera berörda personer och grupper i utvärderingsarbetet. Faugert och Sandberg beskriver detta som ett deltagarperspektiv eller intressentutvärdering. Motsatsen kan sägas vara ett linjärt perspektiv på utvärderingar som styrs av en chef/ledningsgrupp, och som inte involverar påverkade personer eller grupper (Faugert & Sandberg, 2007, s. 15–16). Skillnaden mellan de två typerna är alltså hur utvärderingen utformas, huruvida den är lednings- eller aktörscentrerad.

En annan förklaring bakom intresset för utvärderingar är att de alltmer genomsyrar samhället. Från att tidigare varit knutna till akademien, förekommer utvärderingar på olika plan idag. De spänner över kulturella, politiska och sociala områden. Faugert och Sandberg pekar på att utvärderingstrenden inom offentlig förvaltning också förklaras av kostnadsbesparingar samt

mål- och resultatstyrning. Likaså nämner de att medlemskapet i EU har lett till ökat engagemang för utvärderingar; projekt som EU bekostar ska i regel alltid utvärderas. Utvärderingar ska därför ses i ljuset av vad de förväntas bidra med, nämligen hjälpa organisationer att bli mer effektiva och nå sina målsättningar (Faugert & Sandberg, 2007, s. 16–18).

3.1.2 Intressenter, socio-teknik och den öppna processen

Forss tycks också ansluta sig till den *fjärde generationens utvärderingar*, och menar som Guba och Lincoln, att utvärderingar ska ses som transparanta processer. Med det menar han att utvärderingar är alldeles för viktiga för att hanteras externt eller av verksamhetens utvärderingsenhet. Utvärderingar kommer därför i framtiden, enligt Forss, att involvera och engagera fler medarbetare. Utvärderingar kommer på så sätt att präglas av en mer kollektiv karaktär. Vidare betonas att utvärderingar kommer, och det med rätta enligt Forss, vara alltmer verksamhetsanknutna. Utvärderingsprocessen syftar inte bara till att få fram goda underlag för beslut, utan också för ett organisatoriskt lärande (Forss, 2007, s. 20).

Jerkedal (2010, s. 48, 59–60 & 67–68) menar liksom Forss, att alla intressenter eller berörda grupper bör involveras i utvärderingen. Det är deras intressen som ska stå i fokus och belysas. Annars finns det en risk för att resultatet av utvärderingen förkastas av dem som utvärderingen är till för. Det här förenklar även utvärderarens roll eftersom hen blir mindre partisk. Vidare utgår Jerkedal från att olika personer har skilda uppfattningar och värderingar om utvärderingar och dess resultat. Utvärderaren behöver på så sätt vara skicklig i sitt samarbete och prioritera dialog för att kunna förankra resultatet av utvärderingen. Rollen som utvärderare innebär också att hen måste ha integritet och ha förmågan att driva processen.

Jerkedal (2010, s. 48, 53–56 & 69) menar också på att det finns två viktiga aspekter att förhålla sig till i arbetet med utvärderingar. Han beskriver detta som ett samspel mellan *socio-teknik*. Den senare syftar till hur man designar en utvärdering och den förra till de sociala och vetenskapsfilosofiska perspektiven (se avsnitt 3.1.3). Här utgår Jerkedal från att en utvärdering i möjligaste mån ska ses som politisk och som värderande. En utvärdering som inte har några värderingar tenderar till att vara ointressant och resultatlös.

Makt, politik, etik, avsikter, partsintressen och utvärderarroller ingår i socio-domänen. De står utanför den tekniska delen med utvärderingen men styr och påverkar såväl utvärderingen som dess resultat. Många gånger prioriteras enbart arbetet med utvärderingens teknik, alltifrån hur man lägger upp, bearbetar och analyserar utvärderingen och resultatet. Jerkedal slår här fast att många utvärderingar har dominerats av det tekniska elementet; många utvärderare missar komplexiteten i det socio-tekniska-samspelet. Han rekommenderar därför att man har en person som ska försvara utvärderingen och en som ska kritisera den. Metoden syftar till att blottlägga de olika aspekterna av socio-fältet som till exempel makt, politik, utvärderingsroller och partsintressen.

3.1.3 Taxonomi – fyra dimensioner av utvärdering

Jerkedal (2010, s. 49) menar på att det finns fyra olika utvärderingsdimensioner. Varje dimension består av ett begreppspar och kan sägas vara varandras motpoler. Historiskt sett har utvärderaren intagit en av de positionerna men sällan blandat dem. Begreppet *ekumenisk blandning* syftar till att använda flera av de perspektiven i samband med utvärderingen. Jerkedal menar här att allt fler utvärderare delar detta synsätt. De fyra dimensionerna är (Jerkedal, 2010, s. 49):

- Positivistisk eller hermeneutisk
- Värderingspåverkad eller värderingsfri
- Pragmatisk eller vetenskaplig
- Pluralistisk demokratisk eller ledningsstyrd

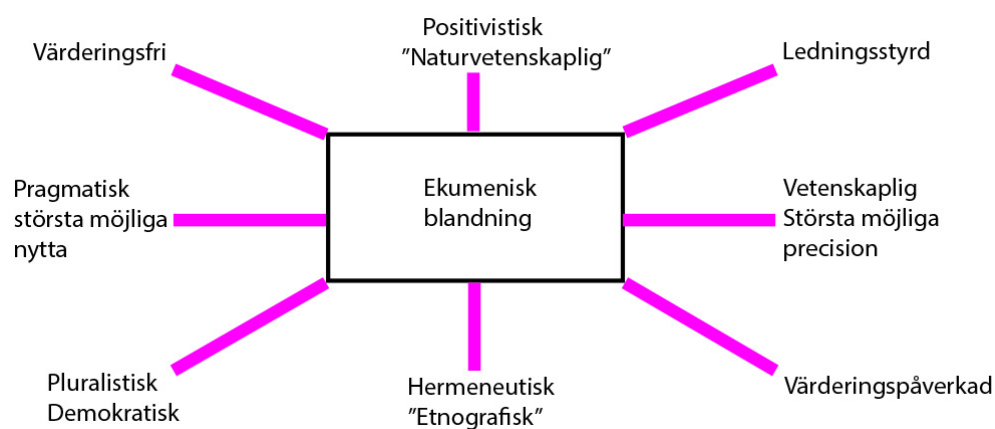


Illustration över Ekumenisk blandning (Jerkedal, 2010, s. 49)

De olika dimensionerna kan ses som referensramar och Jerkedal (2010, s. 49–60) tycker att de olika perspektiven har sina för- och nackdelar. Han anser dock att de kan blandas och att syftet med utvärderingen ska vara vägledande för vilka dimensioner som väljs. Han betonar också att man ska vara medveten om att utvärderingen och dess resultat påverkas beroende på vilken eller vilka av dimensionerna som bejakas.

3.1.4 Kritik mot utvärderingar

Det riktas kritik mot utvärderingar på flera, och inte sällan, olika sätt. Forss (2007, s. 20) vänder sig exempelvis emot externa utvärderingar och tycker att utvärderingar med fördel kan genomföras internt. Han menar också på att utvärderingar ska göras i verksamheten och att utvärderingsenheter bör sovras bort. Istället kan själva utvärderingsexperten vara den som leder arbetsgången när det gäller utvärderingar. (Forss, 2007, s. 20)

Lindgren (2008) menar att utvärderingar behöver granskas kritiskt. Såväl Lindgren (2008, s. 18–24) som Forss (2007, s. 19) uttrycker att det görs för många utvärderingar i den svenska förvaltningen. Lindgren använder metaforen 'utvärderingsmonster', för att beskriva iver och hungern för utvärderingar, och menar att utvärderingar kan få en motsatt effekt. Istället för utveckling och förbättring av verksamheten kan utvärderingar leda till det motsatta. Här påpekar Lindgren att utvärderingar har blivit norm i samhället och denna tycks inte få ifrågasättas. Hon (2007, s. 18–24) problematiserar också det ständiga kravet på att dokumentera, följa upp och granska. Förutom att det tar tid, resurser och kostar innebär inte utvärdering per se att organisationen förbättras. Här menar hon att medarbetare ofta har en professionell kunskap och bör lita på den. Istället för en utvärdering kan medarbetarna diskutera vad som fungerar bra, mindre bra och hur verksamheten kan utvecklas och förbättras. En central fråga är också att veta varför utvärderingen behöver göras, inte bara att den ska göras.

3.2 Intern kommunikation

Den interna kommunikationen kan vara strategisk, operativ och planerad. Dahlman och Heide (2019, s. 10–15) menar att de senare egenskaperna ofta går hand i hand. Det rör sig om att planera och kommunicera internt inom organisationen och främst producera innehåll till cheferna och medarbetarna. Vidare säger de att många förknippar intern kommunikation med

kommunikationskanalerna, till exempelvis personaltidning, intranät, elektroniska anslagstavlor och informationsskärmar.

Den strategiska interna kommunikationen syftar till ett kommunikativt ledar- och medarbetarskap och ett organisationslärande. Dahlman och Heide förespråkar strategisk intern kommunikation och menar att det strategiska arbetet bidrar till en framgångsrikare organisation. De ser det strategiska arbetet som en mer kreativ och reflekterande process, vilket citatet nedan belyser. Strategisk kommunikation, som handlar om organisationens vision och mål, tycks idag vara viktigare för medarbetarna än kommunikationen från den närmsta chefen. De hävdar att det här går emot den tidigare föreställningen om att chefens kommunikation ansetts som den mest betydelsefulla för medarbetarna.

Strategisk intern kommunikation är det medvetna och ständigt reflekterande arbetet med kommunikationen i organisationen som stödjer, driver, utvecklar och ändrar organisationens strategiska inriktning. (Dahlman & Heide, 2019, s. 15)

Intern kommunikation är enligt Dahlman och Heide (2019, s. 10–11) och Ruck (2020, s. 21–22) ett forskningsområde och en praktik som aktualiseras alltmer. De första nämnda menar att intern kommunikation spänner över hela organisationen, och således är ett komplext område att förhålla sig till. Vidare menar forskarparet att många organisationer saknar en plan och struktur för den interna kommunikationen, troligen eftersom den just är så omfattande.

Att arbeta kommunikativt med organisationen är essentiellt enligt Dahlman & Heide (2019, s. 110–111). De menar att organisationens image och varumärke byggs och rekonstrueras internt, det vill säga av medarbetare och chefer. De anser att medarbetarna ska ägnas stort utrymme och ses som strategiska kommunikatörer och ambassadörer för organisationen. Det är medarbetarna som utgör organisationens fundament eftersom de representerar organisationen. Ett annat centralt tema för den interna kommunikationen kan kopplas till kriskommunikation. Simonsson och Heide (2016, s. 13–14) beskriver medarbetarnas viktiga roll före, under och efter krisen. De menar också att många kriser kan upptäckas, förhindras eller lindras. Eftersom medarbetarna är nära verksamheten kan de fånga upp hot, risker eller avvikelser.

3.2.1 Intern kommunikation som funktion och position

Dahlman & Heide (2019, s. 15), Falkheimer & Heide (2013, s. 29), Larsson (2014, s. 85) och Ruck (2020, s. 21–22) slår alla fast att intern kommunikation ska ses som en praktisk och delvis konstlad lösning. De menar att intern och extern kommunikation hänger samman och är ömsesidigt beroende av varandra. Med det menas att den interna och externa kommunikationen påverkar såväl medarbetarnas som intressenternas uppfattning om organisationen.

Rent logiskt kan man dock särskilja begreppen från varandra, och i viss utsträckning enbart fokusera på arbetet med intern kommunikation. Men utgångspunkten är klar för dem; att integrera de båda perspektiven är mest fruktsamt. Ruck menar dock att organisationer sällan arbetar koherent med interna och externa perspektiv på kommunikation.

How far is internal communication joined up with external communication in your organization? (Ruck, 2020, s. 29)

Citatet ovan belyser en av Rucks funderingar gällande intern kommunikation som funktion. Han menar att intern kommunikation som funktion kan organiseras på flera sätt:

- Separat funktion: en avdelning för enbart intern kommunikation
- Strategisk kommunikationsenhet: som även arbetar med intern kommunikation
- Samarbete: HR- och kommunikationsavdelningen arbetar tillsammans
- HR: ansvaret tilldelas HR-avdelningen – som har stor kunskap om medarbetarfrågor

Dahlman och Heide (2019, s. 10–11, 99 & 202) menar att den interna kommunikationen kommer att spela en allt större roll i framtiden och utgöra ett strategiskt och effektivt verktyg för organisationer. De tänker sig att de som arbetar med intern kommunikation behöver ha goda relationer och gedigna kunskaper om organisationen. Här råder dock ett motsatt förhållande i verkligheten; den juniora kommunikátören tilldelas oftast arbetet med intern kommunikation. De konstaterar också att den interna kommunikationen tycks ha ett skamfilat rykte, är en outnyttjad resurs samt att den externa kommunikationen prioriteras i högre utsträckning.

Dahlman och Heide (2019, s. 10–11) samt Ruck (2020, s. 21–22) förespråkar därför ett mer strategiskt arbete med den interna kommunikationen inom organisationer. I rollen som internkommunikatör lyfts utveckling och professionalisering som önskvärt inom ramen för det mer strategiska arbetet, och kommunikatören bör särskilt omfamna *employee voice* (på svenska medarbetarröst). Medarbetarrösten går ut på att lyssna, förvalta och ta till vara medarbetarnas känslor, tankar och kunskap, vilket resulterar i ökat engagemang och organisatorisk framgång (Dahlman & Heide, 2019, s. 120; Ruck 2020, s. 36–37 & 41).

Enligt Ruck kan och bör praktikern inom intern kommunikation också ägna sig åt:

- Utbilda och coacha medarbetare och chefer i kommunikation
- Professionellt skrivande, på olika plattformar och kanaler. Gärna storytelling¹
- Digital expertis: ha tekniska färdigheter, t.ex. olika plattformar och mjukvaruprogram
- Bygga relationer med intressenter
- Arbeta med kommunikationsplaner och förändringskommunikation
- Sociala aspekter: aktivt lyssna, förstå olika människor och kulturella kontexter
- Inspirera medarbetare och chefer – engagemang och utveckling
- Strategiskt kunnande: arbeta strategiskt med kommunikation och organisation
- Kreativ: kommunikatören behöver vara kreativ i såväl operativt och strategiskt arbete
- Kunna mäta och utvärdera intern kommunikation

3.3 Mäta, utvärdera och följa upp intern kommunikation

Mätning och utvärdering av kommunikation understryks av åtskilliga forskare (se Dahlman & Heide, 2019; Ruck, 2020; Larsson, 2014; Palm & Åkerström, 2019) som viktigt och som ett steg i ledet för att utveckla kommunikationen och sedermera organisationen. Enligt Dahlman & Heide (2019, s. 177, 181 & 193) och Ruck (2020, s. 125), riktas å andra sidan ljuset sällan mot den interna kommunikationen. Ruck anar att det kan förklaras med att kommunikatörer inte verkar särskilt intresserade av intern kommunikation och generellt sett saknar kompetens i utvärderings- och mätningsfrågor. Synsättet kan sägas delas av Dahlman och Heide som också betonar att kommunikatörerna har en låg kompetens när det gäller mätning och utvärdering av intern kommunikation. De konstaterar också att forskare och praktiker behöver arbeta

¹ Storytelling eller (historiska) berättelser ägnar sig många organisationer åt, bland annat genom att berätta om och lyfta verksamheten, och som ett sätt att stärka varumärket och organisationens image (omgivningens bild).

tillsammans med att utveckla fler metoder för mätning och utvärdering av intern kommunikation. Citatet nedan illustrerar:

Planning and measurement in internal communication has, for some time, been an Achilles Heel of practice. (Ruck, 2020, s. 125)

3.3.1 Kritik och problemområden

Utvärderingar av den interna kommunikationen har enligt Dahlman och Heide (2019, s. 180–182 & 192–195) fokuserat på chefer- och ledningsintressen, informationsproduktion och kanaler. Det vanligaste sättet är via medarbetarundersökningar, alltså olika former av enkäter. Vidare konstateras att det som många gånger mäts är kvantitativa siffror, det vill säga antal klick och visningar eller hur många inlägg/artiklar som publicerats. De höjer ett varningens finger och menar att kvantitativa mått och enkäter sällan ringar in värdet av kommunikationen, utan snarare befäster transmissionssynen. Dessutom är många enkäter föråldrade² och saknar förankring i modern forskning om organisationer, kommunikativt ledarskap och strategisk intern kommunikation.

3.3.2 Strategi, metod och möjligheter

Dahlman och Heide (2019, s. 182–184 & 192–196) tänker sig att ett bra sätt att mäta och utvärdera den interna kommunikationen är genom att ta ett helhetsgrepp om den och nyttja organisationens olika funktioner. De rekommenderar att utvärderingar görs i samråd mellan HR, kommunikationsavdelningen och andra funktioner som exempelvis marknads- och kundavdelningar. Synergieffekterna av olika perspektiv och kunskap är centralt för undersökningen, analysen och slutsatserna. Det här kräver dock en professionell kunskap och erfarenhet inom området.

En viktig aspekt är också att koppla organisationens strategiska mål till kommunikationen och blottlägga eller konfirmera om målen stämmer överens. Med fördel kan också kvalitativa metoder som intervjuer och fokusgrupper användas, exempelvis kan möten utvärderas och därmed förbättras.

² Utvärderingar har ofta samma mall och frågebatteri för att kunna mäta olika enheter och över tid.

Dahlman och Heide vidhåller också att kommunikationsklimatet är ett bra mått för den interna kommunikationen. Ett bra sådant kännetecknas som öppet och ger möjlighet till dialog och engagemang, men förutsätter också att medarbetarna känner ett högt förtroende för sina chefer och ledningsgruppen. Dahlman och Heide konstaterar här vikten av att utvärdera olika aspekter av ledarskapet, och inte endast hur nöjda medarbetarna är med kanalerna, chefernas kommunikation, feedback med mera. Ledarna har en stor betydelse i hur kommunikationsklimatet och den interna kommunikationen fungerar. Utbildning i kommunikation är viktigt för såväl chef som medarbetare, och att utbilda ingår som en naturlig del i kommunikatörens roll.

Enligt Ruck (2020, s. 125–128 & 130–137) finns det inneboende värden i att mäta och utvärdera intern kommunikation. Förutom att visa betydelsen av intern kommunikation lägger han en stor tonvikt på arbetssättet med intern kommunikation. Ruck utgår här från medarbetarrösten och understryker vikten av ett seriöst lyssnande samt att ta till sig av medarbetarnas åsikter och upplevelser. Detta är alltså en premiss för en god och väl fungerande intern kommunikation.

En ny modell för att utveckla organisationens interna kommunikation är **ICQ10** (se figur 1). ICQ10 är framtagen av Ruck och bygger på kommunikatörforskaren Welchs arbete med frågeformulär för intern kommunikation. Av betydelse är att ICQ10 grundas i modern och evidensbaserad forskning om intern kommunikation. Vidare är modellen designad för att bedöma och möta organisations-engagemang och ska inte ska förväxlas med arbetsengagemang, exempelvis uppskattning, lönefrågor och karriärmöjligheter. Modellen kan användas tillsammans eller som ett komplement till mer kvalitativa undersökningar, såsom intervjuer och fokusgrupper. De kvalitativa intervjuerna bidrar med djupare information, bland annat om kommunikationens effekter och beteenden. Detta utgör en viktig grund för att planera och justera arbetet med organisationens interna kommunikation, betonar Ruck.

Metoden bygger på ett frågeformulär på tio områden och som i sin tur kan fördelas och brytas ned i olika frågeställningar om mellan 20–80 frågor. Även om frågorna är slutna och har fasta svarsalternativ finns det utrymme för ett antal öppna frågeställningar. Som med alla professionella enkäter betonar Ruck att man ska undvika dubbelfrågor, negationer och ledande

frågor. Tekniska termer och generella frågor måste skrivas om och som ett exempel nämns medarbetarröst (få som känner till begreppet och måste därför operationaliseras).



Figur 1 – ICQ10 (Ruck, 2020, s. 130)

- Frågorna 1–3 handlar om vilken information som medarbetarna behöver och vill ha samt i vilka kanaler (möten, e-post, intranät etc.).
- Frågorna 4–5 utgår från hur medarbetarna upplever närmsta chefens (*line manager*) och områdeschefers/ledningens (*senior managers*) kommunikation.
- Frågorna 6–7 är om medarbetarrösten. Vilken möjlighet som medarbetaren har att göra sin röst hörd respektive hur väl organisationen lyssnar till och förvaltar den.
- Frågorna 8–10 handlar om vad medarbetaren tänker, känner och gör relaterat till organisationsengagemanget.

4 Metod och material

I detta kapitel behandlas studiens material och metodval. Först presenteras den kvalitativa metoden, som även inkluderar två avsnitt om semistrukturerade intervjuer respektive material, urval och tillvägagångssätt. Därefter avhandlas intervjuguide och etiska aspekter. Efter det beskrivs den egna studiens analysmetod och vilka teman och underkategorier som identifierats i det empiriska materialet. Följande avsnitt handlar om studiens avgränsningar och till sist redogörs det för generaliserbarhet, validitet och reliabilitet.

4.1 Kvalitativ forskning som metod

Den här studien antar en kvalitativ forskningsdesign, som enligt Bryman (2007, s. 249–251) och Deacon et.al. (2010, s. 118), inrymmer en rad olika metoder och analysmetoder. Inom den kvalitativa forskningsdesignen behöver forskaren således överväga och välja ut en adekvat metod respektive analysmetod.

I den här studien används kvalitativ intervju som **metod** och kvalitativ textanalys som **analysmetod**. Det här inbegriper också det som Bryman kallar för ett *interpretativt* eller *tolkningsinriktat* förhållningssätt. Med det menas att den kunskapsteoretiska ståndpunkten handlar om att förklara och beskriva den sociala verklighet som människor är en del av. Ett adekvat sätt för att kunna beskriva denna verklighet är genom kvalitativ textanalys, vilken erbjuder forskaren till en noggrann läsning av textens olika delar och helheter (se Esaiasson et.al., 2012, s. 210). I den här studien utgörs texten/empirin av intervjumaterialet och metoden har valts eftersom den lämpar sig för studiens syfte och frågeställningar. Inom kommunikationsforskningen behövs också mer kvalitativ forskning då disciplinen historiskt sett har dominerats av kvantitativ forskning eller positivistiska ideal (se Eksell & Thelander, 2014, s. 197–198).

4.1.2 Semistrukturerade intervjuer

Kvalitativa intervjuer är enligt Bryman (2007, s. 151) ett paraplybegrepp som innefattar olika typer av intervjuer. Syftet med intervjun är att fånga vad en person tycker, menar och känner och ta del av dennes livsvärld (Trost, 2010, s. 32). En vanlig distinktion görs mellan strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad intervju (Bryman, 2007, s. 304–305). Målet med den semistrukturerade intervjun är att den som intervjuas ska prata och berätta om sin

livsvärld. En fördel med metoden är att personen ges möjlighet att beskriva och utveckla sina svar på ett djupare plan. Den strukturerade intervjun som förekommer flitigt inom kvantitativa enkätundersökningar innebär slutna/fasta svarsalternativ och når sällan en djupare förståelse, enligt Bryman (2007, s. 125–127).

Rent praktiskt används en intervjuguide (se Trost, 2010, s. 54; Bryman, 2007, s. 304) i samband med intervjun, där forskaren på förhand ringat in teman och tagit fram frågeställningar, utifrån syftet med undersökningen. Intervjun som metod och dess kontext går ut på att man först presenterar ämnet för respondenten (se Halperin & Heath, 2012, s. 265), gärna genom så kallade bakgrundsfrågor. Därefter ställer forskaren sina frågor och låter den som intervjuas i mångt och mycket leda samtalet, för att sedan avrunda den. Intervjuaren ska tänka på att vara neutral och inte dömande, varken genom verbalt språk eller paraspråk, och lyssna aktivt på den som man intervjuar. Trost (2010, s. 82–84) lägger särskild tonvikt vid inledningen av intervjun; initiala kontakten är viktig eftersom den blir vägledande och genomsyrar den resterande delen av intervjun.

Den kritik som dock riktats mot metoden, är framförallt en så kallad intervjuar-effekt och en tanke om social önskvärdhet (Bryman, 2007, s. 146–147), det vill säga att respondenten påverkas av intervjukontexten och av den som intervjuar, men även försöker svara på ett sätt som anses socialt önskvärt. I den här studien används semistrukturerade intervjuer som metod för att kunna ta del av intervjupersonernas livsvärld. De praktiska råden om bakgrundsfrågor, att vara neutral men samtidigt kunna styra intervjun och ställa uppföljningsfrågor har anammats i intervjuerna. Frågebatteriet har konstruerats utifrån den egna studiens syfte och frågeställningar och presenteras i avsnitt 4.2 *Intervjuguide och etik* samt finns som *bilaga 1*.

4.1.3 Material, urval och tillvägagångssätt

Det finns en uppsjö metoder gällande material- och urvalsstrategier i samband med intervjuer (se Esaiasson et.al., 2012; Trost, 2010; Bryman, 2007). Det finns ingen given mall för ett urvalssystem utan forskaren måste själv konstruera sitt urvalssystem (se Deacon et.al., 2010, s. 121–123). Då den här studien undersöker hur anställda på kommunikationsenheten och HR-avdelningen vid Kretslopp och vatten arbetar, mäter och följer upp intern kommunikation, har urvalet av intervjupersoner tagits fram utifrån tre urvalskriterier. Det första kriteriet var att

intervjupersonerna på kommunikationsenheten skulle arbeta med intern kommunikation. Det andra kriteriet var att intervjupersonerna på HR skulle ha insikter och kännedom om intern kommunikation. Sista och tredje kriteriet var att intervjupersonerna skulle bestå av såväl medarbetare som chefer på respektive avdelning.

Därefter valdes totalt fem intervjupersoner: tre från kommunikationsstaben, varav två medarbetare och en chef samt två från HR-avdelningen, varav en medarbetare och en chef. Enligt Trost (2010, s. 137–44) är ett lämpligt urval fyra till fem personer vid kvalitativa intervjuer. Här menar Trost att fokus ska ligga på kvalitet och inte kvantitet. Ett annat begrepp för detta är teoretisk mättnad (se Bryman, 2007, s. 314), vilket innebär att forskaren kan avgöra om materialet anses mättat, det vill säga att mer eller mindre samma utsagor och svar ges av respondenterna. Det här förhållningssättet beskriver Bryman som *iterativt*, alltså att forskaren pendlar mellan urval och reflektioner i materialet (alltså svaren från intervjuerna).

Efter genomförandet av intervjuerna konstaterade jag en hög teoretisk mättnad, inte minst med tanke på intervjupersonernas svar som berör liknande teman/områden. Intervjuerna genomfördes digitalt på grund av pandemin 2–16 mars 2021 och tog 34–55 minuter att genomföra med medelvärdet cirka 43 minuter. Intervjuerna spelades in och transkriberades sedan till texter.

4.2 Intervjuguide och etik

I metodlitteraturen lyfts intervjuguiden (se Halperin & Heath, 2012, s. 265; Deacon et.al., 2010, s. 67; Esaiasson et.al., 2012, s. 264–265; Trost, 2010, s. 71; Bryman, 2007, s. 304–307) som ett centralt element för intervjustudier. Esaiasson et.al. tänker sig att guiden bör utformas utifrån syftet och frågeställningarna med studien och innehålla öppna frågor, till exempel att den intervjuade får svara i beskrivande- och berättandeform. En tumregel enligt Trost är att undvika alltför många frågor och akademisk jargong. Intervjuguiden kan också sägas vara ett manus och ett verktyg för forskaren i att vägleda själva samtalet. Bryman poängterar dock att själva genomförandet av intervjun i praktiken är viktigast, det vill säga att respondenten känner sig bekväm och får möjlighet till att dela med sig av sina utsagor.

I den här studien har frågorna i intervjuguiden (se bilaga 1) operationaliserats utifrån syftet och frågeställningarna med studien och kategoriserats i fem följande teman: **1)** Introduktion, uppvärmningsfrågor och bakgrund, **2)** Kommunikation och organisation, **3)** Utvärdering och uppföljning, **4)** Gränsöverskridande arbete – samarbete mellan kommunikationsstaben och HR samt **5)** Avslutning.

I anslutning till intervjun hör det till god forskningsetik att informera om studien samt upplysa om anonymitet (se Bryman, 2007, s. 306; Trost, 2010, s. 123–126). Trost rekommenderar till exempel en blankett för informerat samtycke. Den senare syftar bland annat till att informera respondenten om syftet med intervjun och att den är frivillig. Vetenskapsrådet (2002) har fyra kriterier som forskaren ska beakta, 1) informationskravet, 2) samtyckeskravet, 3) konfidentialitetskravet och 4) nyttjandekravet. I den här studien har dessa rekommendationer beaktats och i samband med intervjun fick varje respondent en digital samtyckesblankett (se bilaga 2). Samtyckesblanketten har utformats efter Vetenskapsrådets riktlinjer.

4.3 Analysmetod – diskussion

Inom den kvantitativa textanalysen intresserar man sig för textens manifesta innehåll, det vill säga det uppenbara medan den kvalitativa textanalysen försöker blottlägga textens latenta budskap som exempelvis underliggande meningar och budskap (se Halperin & Heath, 2012, s. 310–319; Esaiasson et.al., 2010, s. 210–215). Den här studien ansluter sig till den kvalitativa ansatsen eftersom metoden lämpar sig väl för studiens syfte och frågeställningar.

I denna studie används den analytiska abstraktionsstegen som analysmetod. Den här metoden för textanalys lanserades 1994 av Carney och har senare utvecklats av kommunikationsforskarna Eksell och Thelander (2014, s. 202). Metoden har många likheter med Hellspong & Ledins (1997, s. 41–48) textmodell och berör även Esaiasson et.al. (2012, s. 210–215) olika modeller för kvalitativ textanalys. De olika forskarparen är överens om att en text bör läsas flera gånger och att summan är mer än delarna. Vidare ser de texten som komplex och mångfacetterad. Hellspong & Ledin intar ett lingvistiskt perspektiv³ och Esaiasson et.al. ett mer kritiskt och politiskt perspektiv⁴. Hellspong & Ledin har också ett kommunikations-perspektiv,

³ Systemisk-funktionell lingvistik, en modell som utvecklades av Michael Halliday.

⁴ Kritisk diskursanalys är ett metodpaket som ofta används för studier av politik och makt.

kan man hävda, även om Eksell och Thelander har vidareutvecklat sin analysmetod för kommunikationsforskning. De senares bidrag kan därför sägas vara mer relevant för den egna studien. Mot den samlade bakgrunden har den analytiska abstraktionsstegen valts som analysmetod för denna studie.

4.3.1 Den analytiska abstraktionsstegen

Den analytiska abstraktionsstegen utgår från tre steg i analysarbetet: **1)** summera och förpacka empirin, **2)** återförpacka och aggregera empirin, och **3)** utveckla ett förklarande ramverk (Eksell & Thelander, 2014, s. 202). Det första steget (Eksell & Thelander, 2014, s. 202–209) går ut på att man färdigställer texten som ska användas i analysen. Detta steg kallas också ofta för första gradens tolkningar och syftar till det grundläggande, alltså att läsa texten. I denna studie görs det genom att sammanfatta empirin, det vill säga transkription av intervjuerna. Här inleds också det initiala arbetet med kodningen och tematiseringen av materialet. Tematiseringen av texten kan göras på olika sätt. Inom den abduktiva ansatsen, vilken förespråkas av Eksell & Thelander – pendlar forskaren mellan tilltänkta teman och teman som utvinns i texten.

Fördelen med den abduktiva ansatsen är att forskaren tillåts vara flexibel i forskningsprocessen; det kan vara svårt att påförhand veta vilka teman som texten innehåller. Esaiasson et.al. (2012, s. 215–218) skiljer till exempel på öppna eller slutna förhandsdefinierande teman. En tänkbar nackdel med öppna teman är att forskarens roll inte tillkännages, som tänkande och reflekterande över texten och dess teman. En fördel är att texten får ett stort inflytande. Eksell och Thelander (2014, s. 199) menar att forskaren alltid ska sträva efter att återge helheten av texten och intervjupersonernas utsagor, och ge dem en ”röst”. Detta görs i den här studien genom citat och beskrivningar av intervjupersonernas svar. Den här studien ansluter sig därför till det abduktiva förfarandet, inte minst eftersom jag som forskare är tänkande och reflekterande. Alltså pendlar jag mellan tilltänkta teman och teman som jag finner i texten. Hit tillkommer också att intervjuguiden i sin tur har olika teman och frågeställningar, vilka också påverkar utfallet av de temana som hittats i texten.

Det andra steget (Eksell & Thelander, 2014, s. 205–206) intensifierar kodningen och tematiseringen, och syftar till att hitta mönster och teman i hela materialet. Alltså att hela materialet läses *horisontellt* istället för *vertikalt*, det vill säga noga och vid upprepande tillfällen.

Det centrala är att analysera hur olika texter förhåller sig till varandra, det vill säga skillnader och likheter bland dem. I den här studien görs det genom noggrann läsning av hela texten, där allt intervjumaterial har satts ihop till en holistisk text. Det här steget leder slutligen fram till vilka teman som utkristalliserats i texten. Teman som identifierats presenteras i nästa avsnitt.

Det tredje och sista steget (Eksell & Thelander, 2014, s. 207–209) är att tydliggöra djupstrukturen i texten. Forskaren ska resonera kring sitt bidrag i förhållande till tidigare forskning och teorier och visa vad den egna studien har kommit fram till. Här pendlar forskaren mellan sin empiri och valda teorier och tidigare forskning. Syftet är inte att forskaren ska kunna besvara syftet och frågeställningarna på ett relativt enkelt sätt utan snarare handlar det om att diskutera stridigheter och motsättningar i texten. Eksell och Thelander menar att detta steg är komplext, men är samtidigt att betrakta som en kvalitetsmarkör för analysen. I den här studien görs kopplingar till tidigare forskning och teorier i analysdiskussionen – medan de första två stegen – används för att beskriva och förklara empirin/texten.

4.3.1.1 Teman och underkategorier

De två teman som identifierats är: **Organisatoriska arenan** och **Mätningens dilemma**. De består i sin tur av tre underkategorier vardera.

4.4 Avgränsningar

Det centrala för kvalitativ forskningsmetod (se Bryman, 2007; Trost, 2010) är att motivera för vilka val som görs och på ett transparent sätt kunna redogöra för dem. Studiens avgränsningar är gjorda utifrån såväl tids- som utrymmesskäl, men är å andra sidan förankrade i metoden, bland annat genom underbyggda argument i metoddiskussionen. Inom ramen för studien och Trosts (2010) rekommendationer för intervjustudier anses just fem intervjuer utgöra ett tillfredsställande underlag. Urvalet av intervjupersoner har också avgränsats i förhållande till studiens syfte och frågeställningar, och motiveras för i metodkapitlet om urvalskriterier.

4.5 Generaliserbarhet, validitet och reliabilitet

Begreppsparet reliabilitet och validitet står för trovärdighet respektive giltighet (Bryman, 2007, s. 257–260; Trost, 2010, s. 131–135). I kvalitativa intervjustudier intresserar man sig för intervjupersonernas beskrivningar och tolkningar av världen. I den här studien utgörs

validiteten således av de valda intervjupersonernas självuppfattning, främst om intern kommunikation och mätning/utvärdering. En och var av dem är unika individer och har därmed olika åsikter och uppfattningar. Min uppfattning är att respondenterna ställt sig positiva till studien, och därför velat bidra med konstruktiva och djupa svar.

Trost konstaterar att forskningsdesignen är viktig för studiens trovärdighet och nämner att den ska vara förklarande och transparent. Han vidhåller också att etik är ett viktigt inslag och att en god forskning bygger på etiska principer, exempelvis samtyckesblankett. I den här studien redovisas intervjuguiden (bilaga 1) och informerat samtycke (bilaga 2) utifrån Trots rekommendationer. Metodkapitlet ger också försök till intersubjektivitet eller trovärdighet, det vill säga att forskningsdesignen presenteras och motiveras (transparens).

Inom den kvalitativa forskningen och till skillnad från den kvantitativa motsvarigheten är inte ambitionen och målet att kunna generalisera resultatet till en population och utveckla teorier. Den kvalitativa forskningen är däremot behjälplig med att finna aktuella, nya och intressanta forskningsområden, som i sin tur kan användas i kvantitativ forskning för att utveckla teorier. Här brukar man skilja på begreppen induktiv (*observationer/resultat* \Rightarrow *teori*) och deduktiv (*teori* \Rightarrow *observationer/resultat*). Bryman hävdar dock att den här distinktionen kan ses som något förenklad, och konstaterar att metoden ofta är *iterativ*, det vill säga att forskaren pendlar mellan teori och empiri (se Bryman, 2007, s. 17–25). Den här studien ansluter sig till detta perspektiv och delar uppfattningen om att teori och praktik växelverkar.

Å ena sidan kan den här studien inte generalisera resultaten över hela förvaltningen Kretslopp och vatten eller andra kommunala förvaltningar. Å andra sidan är intervjupersonerna utvalda just för att de har insikter, erfarenheter och kunskaper om intern kommunikation och/eller mättnings- och utvärderingsprocesser. Mot den bakgrunden utgör deras samlade erfarenheter och kompetenser en högst intressant bevekelsegrund, inte minst för andra forskare och praktiker inom internkommunikation.

5 Resultat och analys

I det här kapitlet behandlas resultaten av den kvalitativa textanalysen vilket görs i enlighet med analysmetoden, den analytiska abstraktionsstegen. Först presenteras intervjupersonernas svar i form av beskrivningar, citat och sammanfattningar. Svaren presenteras i de teman, främst underkategorierna, som identifierats med hjälp av den abduktiva ansatsen. Därefter görs kopplingar till tidigare forskning och teori. Till sist sammanfattas studiens resultat i förhållande till tidigare forskning och teori. Vid citat refereras intervjupersonerna till som *Kommunikatör 1*, *2* eller *3* (Kommunikationsstaben) samt *HR 1* eller *2* (HR-avdelningen).

5.1 Organisatoriska arenan

Samtliga intervjupersoner är verksamma inom det som förvaltningen kallar för 'stödfunktion'. I praktiken innebär det att de hjälper, servar och bidrar till hela förvaltningen – oavsett enhet. Detta "förvaltningsöverskridande" perspektiv framkommer tydligt i texten; de är insatta och involverade i verksamheterna. Det går att utläsa att respondenterna besitter stora kunskaper om organisationen även om de kanske inte explicit uttrycker det. I texten framgår det också att deras arbete påverkas mycket av stödfunktionen, det är antingen de själva som styr sitt jobb eller när chefer, styrgrupper och medarbetare kontakter dem.

Det här skiljer sig mot de flesta av förvaltningens verksamheter, vilka snarare kan sägas vara något isolerade, till exempel vattenverken Alelyckan och Lackarebäck och återvinningscentralerna. Förvaltningen bedriver också mycket fältarbete inom Vatten, avlopp och avfall. De flesta av verksamheterna är anknutna till huvudkontoret som invigdes i fjol, även om flertalet enheter är geografiskt utspridda.

De tre underkategorierna som identifierats i texten är: 1) Kommunikationens status och funktion 2) Interna kommunikationens förutsättningar och 3) Perspektiv på samarbete och HR:s roll.

5.1.1 Kommunikationens status och funktion

Samtliga intervjupersoner tillskriver kommunikationen som betydelsefull, och menar på att den spelar en viktig roll, både som organisatorisk resurs och som verktyg. Till exempel uttrycker två av respondenterna att förvaltningsdirektören är nöjd med informationen på intrasidan och

informationsskärmarna som finns på kontoren. Vidare visar intervjusvaren genomgripande att kommunikationsstaben tycks bidra till såväl interna som externa processer inom förvaltningen. Bland de interna nämns i huvudsak: ledar- och medarbetarskap, möten, intrasida, att vara en attraktiv arbetsgivare, utbildningar i coachande kommunikation och klarspråk. Bland de externa nämns främst: kommunikation med kunder och intressenter, hemsida, sociala medier, events, rekrytering och verka som en attraktiv arbetsgivare utåt. En intervjuperson på kommunikationsstaben nämner bland annat att klarspråksutbildningen är mycket uppskattad, vilket även en intervjuperson från HR vittnar om:

Vi har ju dragit nytta av, vi hade ju kommunikation (en kommunikatör) inne hos en medarbetare, för att lära sig lite klarspråk, och det blev ju en otrolig härlig synergieffekt liksom, kring det hela.

– **HR 1**

Det kommunikativa arbetet struktureras övergripande utefter förvaltningens olika enheter och målområden. Intervjupersonerna från kommunikationsstaben tänker sig att de långsiktiga målen är viktiga i relation till detta. En intervjuperson beskriver målen på följande sätt:

Vi jobbar utefter de långsiktiga målen, för kommunikationen är ju ett verktyg för att uppnå organisationens mål, så de långsiktiga målen styr ju vad vi gör när det gäller kommunikation (...) Det är avfall, vatten, avlopp, skyfall, attraktiv arbetsgivare (både internt och externt då), god service också. Det är ju dom målen vi har i innehållskalendern.

– **Kommunikatör 1**

Men samtidigt ges en något splittrad bild över vad kommunikationsstaben ska fokusera på. Det är inte helt klart vilka uppgifter/mål som kommunikationsstaben bör prioritera och var de kan bidra som mest. Detta uttrycks på olika sätt i intervjusvaren men en återkommande röd tråd är huruvida kommunikationsstaben ska arbeta operativt eller strategiskt. Det operativa arbetet handlar till stor del om att producera artiklar, filmer och innehåll på sociala medier och hemsidor medan det strategiska arbetet utgår från att utveckla organisationens och chefernas kommunikation. Intervjupersonerna från kommunikationsstaben uttrycker att staben är på väg mot en mer strategisk kommunikationsfunktion vilket illustreras i citaten nedan:

Ja, jag tror att vi är i en period där vi lite liksom lämnar ett gammalt, kanske mer som en informationsfunktion, till att gå mot mer av en kommunikationsfunktion (...) Det är väldigt mycket det här praktiska, skriv en artikel om X, fota det här, gör en film om det där, och att vi förhoppningsvis då är på väg mot lite mer strategiska arbetsuppgifter där man kan lägga kommunikationsansvaret mer på chef och andra medarbetare, men att det

är vi som är konsulter för det arbetssättet eller som experter på det och får också ses som det, hoppas jag.

– **Kommunikatör 3**

Vi jobbar strategiskt och planerat med kommunikation och det arbetssätt som vi gradvis har jobbat för att införa, för det har inte varit så tydligt tidigare (...) vi har liksom försökt att jobba mer och mer strategiskt. Och det innebär att vi utgår från förvaltningens övergripande långsiktiga mål, ser det som vårt uppdrag att stötta dom.

– **Kommunikatör 2**

En annan intervjuperson lyfter utöver utmaningarna i verksamheten; att det också funnits internt motstånd inom staben mot det mer strategiska kommunikationsarbetet:

Ja, det är massor av utmaningar hela tiden. På olika nivåer, jag tänker på det här med jobba strategiskt då, det var faktiskt internt motstånd mot det i vår grupp, i början, och så är det inte längre. Och även i verksamheten hade dom svårt. Det var en pedagogisk uppgift att förklara det, att vi behöver jobba mer strategiskt med kommunikationen men jag tycker att det har börjat växa fram.

– **Kommunikatör 1**

Intervjupersonerna på kommunikationsstaben upplever således att de vill arbeta mer strategiskt och långsiktigt med kommunikationen medan en respondent från HR inte riktigt ser hur detta konsultativa arbete går till, vilket citatet nedan belyser:

Sen så jobbar man som jag uppfattar det, man försöker jobba mycket internt-konsultativt, däremot så uppfattar jag det nog inte riktigt, utifrån mitt perspektiv och med min erfarenhet, är det fortfarande lite luddigt ibland. Alltså vem håller ihop vad, för samtidigt så är det så att ibland så måste man ha kommunikatörer som taktiskt och operativt tar fighten, som står där, som också ser till att den här presentationen är klar om 30 minuter med rätt bulletpoints liksom.

– **HR 1**

Intervjusvaren från HR visar också att de i stort upplever kommunikatörsprofessionen som en producent. Det kan röra sig om såväl interna som externa arbetsuppgifter men att den gemensamma nämnaren är någon form av produkt (annonser, webb, sociala medier med mera). Citaten nedan visar att samarbete mellan HR-avdelningen och kommunikationsstaben förekommer i mer operativa och gränsöverskridande uppgifter:

Här så ser jag en poäng att vi jobbar nära. Exempelvis då med olika verktyg som handlar om sociala medier, hur vi trycker ut annonser, events, händelser.

– **HR 1**

Projektbasis, ska jag säga (...) Så av den anledningen när vi gör nånting så är det ju mer av att det är en arbetsuppgift eller ett projekt som ska genomföras.

– **HR 2**

En kommunikatör berättar också om att samarbetet med HR har minskat och att de tidigare jobbade tillsammans i mer strategiska frågor, bland annat med kommunikativt ledarskap. Kommunikatören menar också att kommunikationsstaben över lag inte längre är lika involverade:

Vi har ju många verktyg som chefer kan använda sig av, dels hur man håller möten, dels med feedback, och fundera över sitt kommunikationssystem. Det finns så många delar, mycket, som vi har som inte finns av tradition på HR-området, tror jag i alla fall. Alltså jag tror att HR driver arbetet bra men vi på kommunikation är inte lika inblandade som vi var då, när det gäller den interna chefskommunikationen.

– **Kommunikatör 1**

Ett annat perspektiv som framkommer är medarbetarnas roll. En kommunikatör konstaterar att den interna kommunikationen också till stor del handlar om medarbetarnas idéer, erfarenheter och kunskaper. Enligt respondenten så är det svårare att involvera medarbetarna än cheferna:

Det är ju oftast ganska lätt att få igång kommunikation uppifrån och ned från ledningen, dom är liksom vana vid att bli lyssnade på och att folk är intresserade (...) medan det är svårare att få igång åt andra hållet, att medarbetarna som ju har jättemycket viktiga inputs till verksamheten att dom ska bli lyssnade på, att det ska finnas vägar för deras information uppåt, att den ska tas på allvar.

– **Kommunikatör 3**

Sammanfattningsvis visar intervju svaren från medarbetarna och cheferna på HR-avdelningen och kommunikationsstaben att de upplever kommunikationen som betydelsefull. De upplever över lag att olika typer av kommunikationsinsatser bidrar till verksamheten och att kommunikationsstaben fyller en god funktion. Det finns dock en distinktion i svaren mellan HR-avdelningen och kommunikationsstaben. Om de förra ser kommunikationen som ett mer operativt verktyg så ser de senare kommunikationen som ett mer strategiskt verktyg.

Samtliga kommunikatörer uttrycker också en önskan om att få jobba mer strategiskt med bland annat chefs- och ledarskapsfrågor. Det framkommer också att samarbetet mellan HR och kommunikation har minskat i de strategiska och interna kommunikationsfrågorna. Kommunikatörerna vidhåller också att den interna kommunikationen är en slags ledstjärna för att kunna vidareutveckla organisationen. De understryker samtidigt att kommunikationsstaben alltmer går mot en strategisk funktion.

5.1.2 Interna kommunikationens förutsättningar

Flera av respondenterna beskriver att förutsättningarna för den interna kommunikationen kunde ha sett annorlunda ut. Intervjupersonerna på kommunikationsstaben upplever i mångt och mycket att fokuset har hamnat på operativa och tekniska arbetsuppgifter. Ett vanligt förekommande svar är att intrasidan och informationsskärmarna tar mycket resurser i anspråk. De tycker att artiklar och filmer på intrasidan och informationsskärmarna är högst relevanta men problematiserar samtidigt vilken effekt det egentligen har, och ställer sig därför tveksamma till om det verkligen bidrar till den interna kommunikationen som det är tänkt. Utöver det upplever kommunikatörerna även att förväntningarna på dem påverkar den interna kommunikationen. En person menar att förtroendet för dem kan vara lågt hos en del chefer:

Ja, dels kan det vara då förtroendet, från, oftast är det chef som jag arbetar med, förtroendet från chefen för vilka kunskaper jag eller vi som kommunikatörer har, att man inte riktigt ser att det finns en ganska lång utbildning bakom (...) Det kan också vara att man inte förstår eller ser behovet av att kommunicera, för det är ingenting man brukar göra, man vet liksom inte riktigt vad man får.

– **Kommunikatör 3**

Det framgår också tydligt i svaren att förvaltningsdirektören och ledningsgruppen uppskattar intrasidan och informationsskärmarna som kommunikationskanaler. Två kommunikatörer resonerar kring det här, och slår fast att förvaltningsdirektören menar att det är en viktig uppgift. Kommunikatörerna menar dock att den viktigaste kanalen är cheferna, och ser hellre att de är med och stöttar och utvecklar chefernas kommunikativa kompetens och ledarskap. Intervjupersonen nedan menar också att det kan behövas en tydligare struktur och plan för den interna kommunikationen:

Först och främst så behöver vi kanske väl ta fram en tydligare plan för hur internkommunikationen ska fungera på vår förvaltning, vad som är viktigast, för det finns det ju det här synsättet nu att informationsskrmar och intranät är ju liksom den viktigaste kanalen. Det är där vi ska kommunicera och har vi gjort det så är vi i mål och då behöver vi ju göra det tydligt att det kanske inte är det viktigaste utan att chefers kommunikation är väldigt viktig.

– **Kommunikatör 2**

En annan kommunikatör ser också en utmaning inom organisationen med att få jobba mer mot chefsnivå:

Förvaltningsdirektören säger ”det funkar så bra på intranätet, vi får ut så mycket bra information”. Och det får vi väl säkert, men det är ju inte på det viset vi når våra medarbetare, så jag skulle ju liksom vilja kunna jobba mycket mer med cheferna, som är

medarbetarnas viktigaste kanal för information (...) att någon kan hjälpa dem (cheferna) att bli bättre kommunikatörer och i sin tur få nöjdare medarbetare. Jag har inte haft tillträde till dom arenorna riktigt, kan man säga.

– **Kommunikatör 3**

En av kommunikatörerna berättar att kommunikationsfrågorna inte får lika stort utrymme i förvaltningsledningen som andra och mer tyngre frågor som exempelvis ekonomi. Personen förklarar också att man måste ”slåss” lite för sin sak och motivera för kommunikationens värde. Samtidigt upplever hen att kommunikationsfrågorna har fått en bättre status med tiden:

Det är för jag tror att förvaltningen kommer att vinna på det, det blir bättre måluppfyllelse och bättre effektivitet om vi jobbar med kommunikationen. Men det har hänt väldigt mycket de senare åren också, så jag tycker det har blivit en omsvängning.

– **Kommunikatör 2**

Den här skildringen av kommunikationens status återkommer flera gånger i intervjuerna. Kommunikatörerna nämner det i olika sammanhang och pekar på att tekniska värden tycks premieras i förhållande till kommunikationens mjuka motsvarighet. Citaten nedan illustrerar:

Det är mycket de tekniska yrkena som lyfts och värderas på ett annat sätt, än kanske vårt kanske lite mjukare arbete.

– **Kommunikatör 3**

Det kommunikativa på något sätt, det är liksom inte lag-reglerat, på det viset, det är kanske lite mer mjuka värden, som är lättare att välja bort om man behöver prioritera.

– **Kommunikatör 2**

Samtidigt ges en annan bild av HR som uppfattar att kommunikationsstaben är en prioriterad verksamhet för organisationen. De nämner bland annat att stora resurser läggs på kommunikationen, och att det även påverkar samarbetet mellan dem. Detta eftersom det finns helt andra förutsättningar till samarbete än vad de är vana vid. De berättar om sina tidigare erfarenheter från andra arbetsplatser som endast haft ett fåtal kommunikatörer:

Jag har jobbat på förvaltningar och arbetsgivare där det har varit två kommunikatörer på en hel stadsdel som har då mer än 2000 anställda, här är vi 500 och här finns det en hel kommunikationsenhet som jobbar (...) en person med extern, en med intern och så vidare. Där var det två kommunikatörer som gjorde rubb och stubb. Och då blir det ju en helt annan typ av arbete och samarbete mellan HR och kommunikation.

– **HR 2**

Ja, på den här förvaltningen så är ju kommunikation en väldigt stor del (...) den här förvaltningen har lagt väldigt mycket krut på kommunikatörer och de delarna (...) Här finns det enorma resurser, alltså när jag jobbade på (...) hade vi på tusen anställda en kommunikatör, det var vad vi hade råd med. Vi fick ut rätt bra effekt ändå.

– **HR 1**

En respondent från HR tänker sig också att den interna kommunikationen är viktig på förvaltningen, inte minst med tanke på organisatoriska förändringar:

Så, utmaningen här är nog utöver den förändringshastighet som varit här, också detaljnivån, som man gärna vill ha upplöst för sig (...) och här är ju kommunikation ett väldigt viktigt verktyg i hur man uttrycker, bland annat för hur man får fram sitt budskap, tänker jag.

– **HR 2**

Det uttrycks också att kommunikationen kan ses som något förvirrande. En respondent från HR tänker sig att det finns en slags distinktion mellan ledarskap och kommunikation:

Allting är kommunikation, däremot jobbar jag just med att skilja det från värderingar och ledarutvecklingar, det blir ibland väldigt grötigt, och i synnerhet i Göteborg skulle jag vilja påstå, så grötar man ihop det, så lägger man raster av det i det kommunikativa ledarskapet (...) Men det går som jag sa att hålla isär det.

– **HR 1**

Sammanfattningsvis ger intervjupersonerna en tämligen klar bild över vilka förutsättningar som påverkar den interna kommunikationen. Kommunikatörerna upplever att det finns ett motstånd inom organisationen, hos chefer och på ledningsnivå. Det här gäller i synnerhet den mer konsultativa och coachande internkommunikationen, medan förutsättningarna för intranätet och informationsskärmarna är mycket goda. Förvaltningsdirektören är nöjd med intrasidan och tycker att den fungerar väl. Häri ligger också att direktören uttalat ett mål om en *fungerande* och *informativ* intrasida men att kommunikatörerna själva inte har fått varit med och tagit fram det målet. En kommunikator uttrycker just att de kanske måste ta fram en ny och tydligare plan för den interna kommunikationen. Respondenterna från HR konstaterar utifrån sina tidigare erfarenheter att kommunikationsstaben har goda resurser, till exempelvis att man har kommunikatörer som jobbar med den interna kommunikationen.

5.1.3 Perspektiv på samarbete och HR:s roll

Svaren från alla intervjupersoner visar att det finns flera gemensamma och överskridande intresseområden mellan HR och kommunikation. Ett exempel är att HR arbetar med ledarskapsutveckling, och att kommunikatörerna kan tänka sig att bidra med perspektiv utifrån det kommunikativa ledarskapet. Ett annat är att HR gärna vill samarbeta kring attraktiv arbetsgivare, såväl internt som externt. De uttrycker också vikten av att samarbetet bör säsättas

tidigt i processen. Dels för att slutprodukten blir bättre men dels för att respektive enhet ska kunna frigöra resurser, och vara mer tillgängliga. Här framgår det också att de har lärt sig av tidigare försök, och att de värdesätter en god relation till varandra. Den ena från HR betonar att det relationella är en framgångsfaktor, och den andra från HR vill stärka den inslagna vägen:

Det som är bra med samarbetet är att då hittar man den relationen, för det är också en relationsfråga (...) kan man bygga upp dom relationerna så blir det: "men självklart vi hittar lösningar, vi kommer inte kunna göra det här nu, men vi gör det här."

– **HR 2**

Jag tror vi ska fortsätta det vi gör idag, vi ska hitta de här samarbetsarenorna där vi ser liksom att här har vi synergieffekt eller här ser vi att på HR att "här behöver vi accelerera, här behöver vi kommunikativ kompetens", så kryddar vi det och så ber vi någon av kommunikatörerna att jobba med tidigt i detta, för att paketera saker, både med ett budskap men också kanske med form och färg.

– **HR 1**

Kommunikatörerna ser gärna ett utökat samarbete tillsammans med HR. En kommunikatör berör just att motivation, engagemang och delaktighet är viktiga komponenter för såväl HR som kommunikation:

Just för att det är, att vi jobbar gentemot chefer och ledare, både vi och HR, så tror jag att det skulle vinna väldigt mycket på det, och att HR på något sätt, jobbar ju mycket med förhållningssätten, och det här att, medarbetarna ska liksom känna motivation, engagemang och delaktighet och så. Och det är ju precis det som är syftet med det kommunikativa ledarskapet och internkommunikationen.

– **Kommunikatör 2**

De flesta av respondenterna beskriver och förklarar att de har olika styrmodeller och mål. En respondent från HR-avdelningen säger:

Vi har ju inte en och samma styrmodell vilket innebär att vi har olika mål och uppdrag.

– **HR 2**

Detta tycks i sin tur påverka samarbetet och utbytet mellan dem. Vidare beskrivs det av dem som att deras kunskaper och kompetenser inte riktigt används till fullo. Här framkommer det också att respondenterna har begränsade insikter om varandras områden och förtjänster. Det finns således en problematik med strukturella hinder, vilket tycks rama in och begränsa förutsättningarna till ett än mer utvecklat samarbete. En kommunikatör beskriver det på följande sätt:

Jag tycker samarbetet med HR är bra men kanske lite trögt. HR på förvaltningen är inte så vana vid att jobba med kommunikation, att de inte riktigt ser vad vi kan hjälpa till med. Det handlar om: "kan inte du lägga ut det här på intranätet?". Det finns en god vilja bland HR men att vi inte riktigt har hittat formerna än då.

– **Kommunikatör 3**

Kommunikatörerna lyfter också att de måste få arbeta tillsammans med HR i de strategiska frågorna som berör organisationen. I flera av svaren från kommunikatörerna uppdagas att HR-specialisterna har god kännedom om förvaltningen och utvecklade kanaler och chefsnätverk. En kommunikatör betonar att månatliga möten med HR vore önskvärt och att kommunikatörerna borde få vara med och planera chefsdagarna tillsammans med HR. Den här uppfattningen som delvis får gehör från HR beskrivs nedan av en från respondent från HR:

Om vi börjar med på individnivå så är det enskilda chefer, där har vi ett motsvarande kommunikations-forum, kan man säga, att jag har avsatt tid för enskilda chefer (...) Jag är ju primärt chefernas stöd (...) Så på ett sådant sätt blir det en strategisk kommunikation i vad som kommer årligen och hur jag kan prata med cheferna kring det för att hålla ihop det som kommer lägligt under varje år.

– **HR 2**

Ett annat perspektiv som vädras är vem av HR-avdelningen och kommunikationsstaben som fångar chefernas uppmärksamhet på förvaltningen, och att såväl HR-specialister som kommunikatörer vill arbeta mot chefer. En kommunikatör berättar här:

Om det kan vara – att det skulle kunna bli någon slags konkurrens – om chefernas uppmärksamhet också, att båda rollerna vill fast i olika frågor då, och att, man liksom slåss för att våra frågor är viktigast (...) Det skulle kunna vara en aspekt men jag tycker inte det är ett jättestort problem här, men det skulle lätt kunna bli det, tänker jag.

– **Kommunikatör 2**

En kommunikatör tar upp att utökat samarbete skulle gynna bägge parter och i slutändan medarbetarna på förvaltningen:

Jag tror slutresultatet, är ju att det ska bli bättre för medarbetarna. Om HR och kommunikation tillsammans gör ett bra jobb, med att bland annat då att stötta cheferna, så att de kan vara bättre chefer, så leder det ju i slutändan till nöjdare medarbetare som kan få mer korrekt och begriplig information i rätt tid.

– **Kommunikatör 3**

Andra sakområden som lyfts och önskas av en kommunikatör är mera samarbete och access till ledarträffar och utvecklande ledarskap:

Så jag tror ju att vi har jättemycket att vinna på att vi samverkar mer, och att kommunikation får vara med till exempel i UL (utvecklande ledarskap), vara en del i den

utbildningen med cheferna. Och i att vi kan samarbeta ännu mer kring ledarträffar och ledarinformation och så.

– **Kommunikatör 2**

En från HR understryker att det finns en stor förbättringspotential kring samarbetsytorna, och att styrmodellerna behöver utvecklas. Hen menar också att man behöver jobba mer horisontellt med styrmodellerna inom förvaltningen, för att lyckas med detta mål:

Det som är en nackdel med styrmodellen, är att man har jobbat i stuprör, varje stab, varje avdelning, har jobbat med sin styrmodell. Man har inte jobbat så mycket horisontellt än, det är utvecklingen framgent och nästa steg (...) Då blir det också tydliga ramar för samarbetet och framförallt uppdraget som ska genomföras, så man vet målgrupp, hur vi ska kommunicera, när ska vi göra det här, det blir inte så ad-hoc utan då blir det den här framförhållningen.

– **HR 2**

Det framgår också tydligt i intervju svaren att HR har en hög arbetsbelastning och att många inom förvaltningen efterfrågar deras tjänster och stöd. Såväl kommunikatörerna som HR framhåller också att HR har många lagstyrda uppgifter, inte minst gällande lönesättning och personalansvar. Kommunikatörerna har förståelse för detta samtidigt som det verkar finnas en viss nedstämdhet kring detta. Två från kommunikationsstaben och en från HR beskriver det följande:

Och HR har haft en väldig personomsättning, och det betyder att varje ny person som kommer ska sättas in på nytt, och de på HR har också väldigt fullt upp.

– **Kommunikatör 1**

HR-funktionen har bytts ut i väldigt stor utsträckning, medarbetarna där, sen så har dom haft väldigt mycket med sitt egna. Dom har inte haft riktigt tid att samarbeta med andra funktioner då, det tror jag det blir ändring på.

– **Kommunikatör 3**

För hela HR har omsatts på två och ett halvt år (...) Jag känner också att, eftersom att vi är en ny grupp, så mycket fokus har varit här på HR att skapa en grupp här.

– **HR 2**

Detta har samtidigt medfört en stor press på HR. Förutom att skapa interna förutsättningar för sitt uppdrag och den egna gruppen, finns det förväntningar på dem från olika håll och kanter. En respondent från HR vidhåller också att det påverkar själva samarbetet och dess förutsättningar, vilket är ett resultat av tidigare samarbeten men betonar också vikten av att prata förväntningar på varandra:

Vi har ingen koll på den här historiken, vi har ingenting att jämföra med. Och om man då möter en enhet, oavsett om det är kommunikation eller inte, som har med sig den här historiken (...) Den här historiken är väldigt värdefull men det sätter ju också lite olika typer av förväntningar och där tror jag att det kan bli en utmaning då om vi tänker på samarbete med kommunikation – hur ser vi på varandras uppdrag – och igen, då tror jag tydligheten är en del i det här, och framförallt prata förväntningar.

– **HR 2**

En respondent från HR beskriver att samarbetet har blivit bättre mellan HR-avdelningen och kommunikationsstaben. Men samtidigt betonar intervjupersonen att det har funnits en viss friktion, och vidare att uppdragen sinsemellan de två enheterna är skilda:

Idag har det blivit bättre, det var jättetufft när jag kom hit (...) Ibland så finns det vissa ämnen där det verkligen hänger ihop och där man måste jobba tillsammans, men HR är HR och kommunikation är kommunikation, man har alltså två helt olika roller, man har också två hela olika uppdrag. (...) Vi har ett helt annat samarbete idag, vi har en helt annan del där vi samarbetar på ibland på daglig basis.

– **HR 1**

Sammanfattningsvis har såväl HR som kommunikation har reflekterat över samarbetet och förutsättningarna för ett lyckosamt sådant. De vidhåller hur viktigt det är att förstå varandras uppdrag och kompetens. En från HR berör just rollförväntningar; att prata om dem och kommunicera dem inom förvaltningen. Det utronas också att de två stödfunktionerna har en hel del samarbete och att de är måna om att utveckla och stärka samverkansformen. Med tanke på att HR har en hög arbetsbelastning kan det också finnas vinningar för dem med ett utökad samarbete.

Det kan också sägas att HR inte har lika stora förväntningar, som kommunikatörerna, även om de också ser förbättringsområden. De senare är intresserade av att få samverka mer i organisatoriska frågor som exempelvis ledarskap och medarbetarskap och ser här att kommunikationen kan tillföra viktiga dimensioner. HR utgår mycket från den stora organisationen och ser att kommunikationen är ett viktigt verktyg. De sist nämnda vill också stärka samarbetet mellan flera avdelningar, och utveckla styrmodellerna horisontellt, för att undvika nya ronder av stuprörsproblematik. De ser samsarbetsområden mellan dem och kommunikation, men betonar också att styrmodellerna och uppdragen skiljer sig åt.

5.2 Mätningens dilemma

I det här temat ligger fokus på mätning av intern kommunikation, även om den externa motsvarigheten behandlas. Utvärderingen av den interna kommunikationen är något begränsad. Det är främst medarbetarenkäten som innehåller ett kommunikativt index, och därmed mäter vissa aspekter av den interna kommunikationen. Göteborgs stad är ytterst ansvariga för medarbetarenkäten, även om HR driver processen inom och på förvaltningen. Kommunikatörerna tar dock del av den och använder kommunikationsindexet som ett underlag.

Samtliga intervjupersoner arbetar med mätning, uppföljning och utvärdering. Även om HR-avdelningen och kommunikationsstaben har olika funktioner så använder de i mångt och mycket samma metoder och verktyg. Ett exempel är enkäter, ett annat är referensgrupper och ett tredje är digitala enkäter och uppföljningar/statistik. En skillnad mellan dem är att HR arbetar mycket med uppföljning och utvärdering av arbetsmiljö, personalfrågor och sjukfrånvaro. Det är således relaterat till HR-frågorna. Kommunikatörerna mäter, följer upp och utvärderar kommunikationsinsatser, och det primära fokuset kan sägas ligga på kanalerna, det vill säga de sociala medierna och intranätet.

De tre underkategorier som identifierats i materialet är: 1) Fokus på kanaler, 2) Den interna kommunikationens utmaningar samt 3) Tilltro och möjligheter.

5.2.1 Fokus på kanaler

I materialet blir det tydligt att kommunikatörerna fokuserar mycket på kanalutvärderingar. Det rör sig om externa och interna kanaler, som exempelvis sociala medier, hemsida, utskick och digitala brev, intrasida och informationsskärmar. Det beskrivs som ett pragmatiskt sätt att ringa in trender om exempelvis vilka artiklar och inlägg som väcker mest publicitet, hur länge besökarna stannar på sidan samt vilka slutsatser som kan härledas utifrån den samlade bilden.

En annan aspekt som fastställs i texten är att utvärderingar av externa kommunikationsinsatser förekommer mer frekvent än motsvarande utvärderingar av den interna kommunikationen. Exempel på den först nämnda är utvärdering av fett i avlopp eller utsortering av matavfall. Här har kommunikatörerna med hjälp av operativ driftspersonal kunnat se huruvida diverse kommunikationsinsatser påverkat fettet i avloppen eller utsorteringen av matavfall.

En intervjuperson berättar att de avvecklade en informationstidning eftersom nyttan inte stod i proportion till kostnaden. Här använde de sig av en av utvärdering och fann att digitala kanaler är att föredra:

Vi gjorde ju till exempel, vi hade ju en tidning tidigare, som vi lade ned, och det var ju en följd av att vi utvärderade den. Då såg vi att det finns andra digitala kanaler som förmodligen är mer effektiva.

– **Kommunikatör 2**

När det gäller influencers berättar en kommunikatör om att kommunikationsstaben samarbetar med en byrå som tillgodoser dem med statistik. En kommunikatör beskriver det följande:

Och när det gäller influencers då så, där är ju en ny, vi har ju prövat och använda det för förebyggande kommunikation då, och där känns det ju väldigt viktigt att utvärdera så långt det går då. För att se om det var ett bra sätt eller inte, och där får vi ju automatisk statistisk data från byrån, och de vi samarbetar med och har samarbeten med.

– **Kommunikatör 1**

Även om kanalutvärderingarna tycks enkla att utvärdera, så är det minst lika viktigt att försöka utvärdera kommunikationsmålen, vilket samtliga kommunikatörer betonar. När det gäller de senare beskriver kommunikatörerna olika sätt och metoder; alltifrån enkäter till intervjuer som referensgrupper. Det framgår tydligt att de ser utvärderingar som en naturlig del av arbetet. Varje kommunikatör som har ett målansvar, exempelvis vatten eller avfall, ansvarar också för utvärderingen av det målet. Citaten nedan illustrerar detta:

Vi på kommunikation efterfrågar ju själva utvärderingar utav våra egna kanaler. Det finns även en aktiv fråga från vår chef som vill se utvärderingar.

– **Kommunikatör 3**

Ja, det är ju så att det ligger på varje kommunikatör som har ett målansvar, så ligger det ju att också jobba med uppföljning, och likadant med kanalansvaret då.

– **Kommunikatör 2**

En kommunikatör tar också upp det förebyggande arbetet med kanalerna. För att kunna kommunicera och nå ut till målgrupperna, måste kanalerna underhållas aktivt. Det är också viktigt med tanke på att kanalerna används vid kriser:

Ja, vi har ju bestämt att vi varje år ska följa upp våra kanaler. Även om målen är det vi ska följa upp naturligtvis, så är ju kanalerna viktiga att vi jobbar med dem. Att de fungerar, till exempel Facebook, måste vi jobba mer aktivt med som kanal för att den ska funka när vi kommunicerar kris där.

– **Kommunikatör 1**

De övergripande och större utvärderingarna genomförs i regel en gång per år. Det här gäller såväl kanalutvärderingarna som de mer strategiska målen. En intervjuperson säger:

Sen så gör vi på varje målområde, gör vi en, då har vi ju kommunikationsmål i kommunikationsplanerna, och då tittar vi ju på hur vi uppfyller dom kommunikationsmålen och det ska vi göra ungefär en gång per år (...) Så vid kanalutvärderingar tittar vi på statistiken och ser hur kanalerna utvecklats och gör analyser. En gång per år.

– **Kommunikatör 2**

Sammanfattningsvis visar svaren från kommunikatörerna att utvärdering och uppföljning ses som något organiskt och som tillhörande kommunikatörsprofessionen. Det framgår att de externa kommunikationsinsatserna utvärderas i högre utsträckning än de interna och att dessa är kopplade till verksamhetsmål. Det här tycks också förklara varför utvärderingar av externa kommunikationsinsatser förekommer i högre utsträckning, då de är fastställda som mål. Svaren från kommunikatörerna vittnar också om att kanalutvärderingarna är effektiva. Även om utvärderingarna av kommunikationsmålen och kanalerna görs en gång per år så tillgodoser kanalerna information synkront och automatiskt, vilket kräver en mindre arbetsinsats. Det renderar också till att kanalutvärderingarna brukas mer flitigt. Ansvaret för utvärderingarna oavsett kommunikationsmål eller kanalansvar ligger alltså på den enskilde kommunikatören.

5.2.2 Den interna kommunikationens utmaningar

Kommunikatörerna uttalar att det finns flera utmaningar med att mäta och utvärdera kommunikationen. När det gäller den interna kommunikationen upplever kommunikatörerna att det är enklare att utvärdera kanalerna, intranätet och informationsskärmarna. De digitala plattformarna och verktygen erbjuder lättillgänglig statistik till exempel mängden besökare, antal klick med mera. Det är betydligt svårare och mer komplext att mäta hur den interna kommunikationen fungerar, främst när det gäller att utvärdera mål, som den kommunikativa organisationen. Vad mer så betonar samtliga kommunikatörer att de troligen behöver ta fram ett nytt arbets- och förhållningssätt, och bestämma vad och hur den interna kommunikationen ska utvärderas. Två intervjupersoner från kommunikationsstaben menar här:

Hur ska den utvärderas? Vad är det vi ska utvärdera? För om man ska utvärdera något så måste man ju veta vad målet är. Hur ska en kommunikativ chef vara? Hur ska en kommunikativ organisation vara? När man vet det, kan man ju utvärdera det, och det är inte helt tydligt för mig i alla fall.

– **Kommunikatör 1**

Vi har inte har tagit oss den tiden att fundera över hur vi ska följa upp intern-kommunikationen. Om man nu tänker det kommunikativa ledarskapet och uppföljning.

– **Kommunikatör 2**

Annars beskriver kommunikatörerna att de försöker utvärdera och följa upp de interna kommunikationsinsatserna i vardagspraktiken. En respondent menar att hen frågar beställaren som oftast är en chef om denne är nöjd och vad som kan förbättras till nästa gång. En annan tar upp att hen diskuterar den interna kommunikationen med chefer i olika kanaler, exempelvis på möten med förvaltningsledningen och hör med dem hur de upplever att det fungerar eller om de behöver coachning/stöd. En av dem säger:

Jag kanske har jobbat med kvalitativ utvärdering mest, och också att inte bara vänta till slutet utan göra det under tiden. Och med kvalitativ utvärdering så menar jag då att man ställer öppna frågor, och att tar emot den inputen man får där.

– **Kommunikatör 3**

En av kommunikatörerna lyfter också att det finns en problematik med Göteborgs stads medarbetarenkät. Hen menar att det finns flera aspekter som negligeras i enkäten och att dessa också tillhör den interna kommunikationen, till exempelvis medarbetarnas engagemang. Intervjupersonen uttrycker det följande:

Göteborgs stad har ju bestämt sig för det i sin medarbetarenkät på hur man utvärderar interna kommunikationen. Men jag förstår inte hur det indexet är gjort egentligen för det är en del frågor som ligger i andra index som jag tycker hör till kommunikation.

– **Kommunikatör 1**

En av de största utmaningarna är också att hinna med. Samtliga kommunikatörer upplever tidsfaktorn som avgörande, i alla fall för de större och mer djupgående utvärderingarna. Det beskrivs vidare av kommunikatörerna som att utvärderingen ofta görs i slutet av en kommunikationsinsats eller vid mer eller mindre bestämda datum, en gång per år. Eftersom det många gånger är flera projekt som pågår parallellt, så upplever kommunikatörerna en viss stress. En kommunikatör menar också på att tidsfaktorn kan resultera i bortprioritering av mätning och utvärdering:

Ja, men det är ju mycket tiden, tiden skulle jag säga, det är en fråga. Det är lätt att fokusera på att få det färdigt, få det gjort, men sen kanske man inte har tid och ork kvar för uppföljningen och glömmar bort det, eller prioriterar bort det.

– **Kommunikatör 2**

Samtidigt orsakar det ett visst huvudbry hos dem eftersom de är medvetna om att det är viktigt att följa upp och utvärdera effekten av den interna kommunikationen. En kommunikatör menar också på att kommunikationsstaben har fått fler uppdrag och att deras tjänster efterfrågas i allt högre utsträckning. Det betyder också mer stress och att prioriteringar måste göras:

Det är att få tid till det, för det är så himla viktigt och samtidigt så vill vi ju hela tiden på något sätt vidareutveckla verksamheten och göra fler saker, och fler efterfrågar ju oss när vi jobbar på ett bra sätt, desto fler vill använda oss. Och vi själva vill driva på utvecklingen. Det blir lite för stressigt att hinna med allting.

– **Kommunikatör 1**

Ett annat dilemma som samma kommunikatör tar upp är att attitydundersökningarna uteblev förra året. Eftersom underlaget från undersökningarna är viktiga så blev detta en missräkning, enligt hen:

Sen är det ju de här långsiktiga planerna då, som ska följas upp med attitydundersökningar i mångt och mycket, och där tyvärr förra året så blev det inga attitydundersökningar. Det saknade jag jättemycket.

– **Kommunikatör 1**

Andra perspektiv som framgår tydligt i svaren hos kommunikatörerna är deras behov av stöd och samarbete. Det uttrycks flera gånger i texten och inte sällan som en reaktion på att de inte involveras i Göteborgs stads enkät. Vidare upplevs den interna kommunikationen som omfattande men även att den berör andra delar av förvaltningen. Två av kommunikatörerna ser därför ett behov till samarbete, och uttrycker det på följande vis:

Ja, tyvärr så gör jag inte det (följer upp och utvärderar intern kommunikation), jag har liksom föreslagit det flera gånger hur vi skulle kunna utvärdera det, men när det gäller intern kommunikation så behöver vi samarbeta med HR – och HR har haft en väldig personomsättning.

– **Kommunikatör 1**

Det är inte bara den egna tiden, utan det är ju en den samlade tiden på förvaltningen, för det är ju ofta svårt att göra uppföljningen själv, man behöver ju göra det tillsammans med verksamheten (...) Vi behöver samarbeta med HR som inte haft tid.

– **Kommunikatör 2**

Det förekommer dock ett visst samarbete mellan HR och kommunikation i dessa frågor. Å andra sidan konstaterar kommunikatörerna att de gärna vill utveckla och delta i framtagandet av medarbetarenkäten. En kommunikatör beskriver också att HR inte följer upp kommunikationsindex. Och även om HR har det stora ansvaret för medarbetarenkäten, där

utvärdering av intern kommunikation ingår, så är en kommunikatör med på ett hörn i utvärderingsprocessen:

Nu jobbar till exempelvis en kommunikatör tillsammans med en HR-specialist för att paketera budskapet från Marianne (direktören) med medarbetarundersökningen exempelvis. Och då kan vi krydda lite och så kan vi hjälpa Marianne i sin kommunikation med resultatet från medarbetarundersökningen.

– **HR 1**

HR har ju det dom vill följa upp som det dom tycker är viktigt. När det gäller intern kommunikation så, följer HR upp hållbart medarbetarengagemang, och inte kommunikationsindex.

– **Kommunikatör 1**

En annan kommunikatör vidrör också att behovet av att utvärdera den interna kommunikationen tycks fallit mellan stolarna. Kommunikatören är också självkritisk och menar på att hen måste vara mer ambitiös. Citatet nedan illustrerar det här:

Det är ju lite av en stötesten tycker jag, att följa upp och utvärdera intern kommunikation. Jag upplever inte att jag riktigt har kunnat göra det som jag har velat. Det har inte riktigt funnits tid eller förståelse för varför man behöver göra det. Jag kanske heller inte har varit tillräckligt tydlig med att jag tycker att det behövs.

– **Kommunikatör 3**

Kommunikatör 3 får medhåll från ytterligare en intervjuperson på kommunikationsavdelningen som konstaterar att de inte har utvärderat den interna kommunikationen, särskilt mycket:

Ja, där (intern kommunikation) har vi väl om möjligt gjort ännu mindre än på den externa skulle jag väl säga. Vi har ju gjort en uppföljning av informationsskärmarna, när de hade funnits ett tag, det var ju en helt ny kanal.

– **Kommunikatör 2**

Å andra sidan verkar en utmaning vara att bestämma vilken väg man ska ta. Det framkommer tydligt och explicit i texten att kommunikatörerna har diskuterat olika metoder för att kunna utvärdera den interna kommunikationen, men inte bestämt sig. Citaten nedan illustrerar detta:

Sen har vi ju pratat om på lite olika sätt, att utvärdera förvaltningens kommunikation, interna kommunikationen mer specifikt, men inte gjort det, och då har vi tittat lite på bland annat KIXX, kommunikationsmognad. Har vi möjlighet att ta hand om processen, tid och resultat? Och om vi ska göra det själva eller be någon extern göra det och så.

– **Kommunikatör 3**

Så ett annat sätt är ju att utvärdera kommunikativa organisationen och kommunikationsmognaden och det har jag heller aldrig testat, jag är sugen på och testa det och se om det skulle ge någonting.

– **Kommunikatör 1**

Det finns också motstridigheter i utvärderingsprocessen. Utvärderingen av den interna kommunikationen syftar enligt kommunikatörerna till att involvera såväl medarbetarnas som chefernas kommunikation, motivation och engagemang. En intervjuperson från HR-avdelningen förklarar att förvaltningen i viss mån har utgått från medarbetarnas perspektiv, men att det kan vara svårt att omsätta önskemålen i praktiken. Det råder en tudelad problematik här enligt HR-respondenten:

Jag tror det svåra är väl det här att, det är en väldig skillnad på hur vi frågar en massa människor vad det är vad dom vill ha och önskar, så öppnar vi också dörrar, och då måste man förstå rent kommunikativt då vad som händer med oss psykologiskt (...) om inte ledningen är beredd på att hantera det, så blir det tufft.

– **HR 1**

Sammanfattningsvis visar svaren från kommunikatörerna att det finns en rad utmaningar när det gäller att mäta och utvärdera förvaltningens interna kommunikation. Tre framstående utmaningar är: 1) tid, 2) samarbete (främst med HR) och 3) att ta fram en plan och metod för hur de ska utvärdera den interna kommunikationen. Med andra ord aktualiseras en önskan och ett framskridande behov hos kommunikatörerna av en mer systematisk utvärderingsprocess, bortom de interna kanalerna. Här är kommunikatörerna inte tillfreds med Göteborgs stads medarbetarenkät, och ser hellre att de själva eller helst tillsammans med HR-avdelningen utvärderar internkommunikationen.

Det framgår tydligt att de interna kanalerna (informationsskärmar och intranät) är enkla att följa upp och utvärdera. Dock understryker kommunikatörerna att de hellre mäter och utvärderar den interna kommunikationen med avseende på

- cheferna som kanal och kommunikatör
- medarbetarna (delaktighet, motivation och engagemang)
- den kommunikativa organisationen eller organisationens kommunikationsmognad.

5.2.3 Tilltro och möjligheter

Samtliga respondenter på HR-avdelningen och kommunikationsstaben beskriver uppföljning och utvärdering i positiva ordalag. De tänker sig att utvärderingar och uppföljningar främjar verksamheten, och är ett sätt att nå organisatoriska mål. Vidare konkluderar respondenterna att det finns en förbättringspotential, vilket de ställer sig positiva till. De är benägna till att utveckla, kritisera och förbättra utvärderingsprocessen. I synnerhet, menar flera av dem, så behöver utvärderingen i sig ha ett tydligt syfte, men resultatet behöver också komma till användning. Det tycks finnas nyttoorienterade principer: resurserna ska användas väl, resultatet ska förankras, och processen med utvärderingar ska ständigt förbättras. Två intervjupersoner berättar:

Vad är det man ska utvärdera, det behöver vara tydligt från början (...) Oändliga möjligheter. Möjligheterna är ju framförallt att nå målen och uppdraget för verksamheten och organisationen, och göra det på ett kvalitetssäkrat sätt (...) Utvärdering och uppföljning kan bli än bättre, jag tror vi har mycket att vinna på att göra det mer strukturerat och regelbundet än vad vi gör idag.

– **HR 2**

Jo men alltså, det finns väl oändliga möjligheter tänker jag, för det är ju så vi kan förbättra verksamheten. Om vi inte följer upp hur våra insatser går, då jobbar vi i blindo tänker jag. Så det är så klart jätteviktigt.

– **Kommunikatör 2**

Samtidigt som respondenterna uttrycker en stark tillförsikt och ser stora möjligheter med att förbättra utvärderings- och uppföljningsprocesserna, menar flera av dem att det är ett knivigt steg att realisera i praktiken. Det syns tydligt i svaren hos kommunikatörerna, speciellt när det gäller att utvärdera den mer strategiska och interna kommunikationen. Två kommunikatörer säger:

Jag skulle vilja jobba systematiskt med internkommunikation, att utvärdera det och följa upp, men det är det, det är ingen tradition riktigt på kommunikation. I alla fall inte hos oss, det är ett nytt arbetssätt som ska göras.

– **Kommunikatör 1**

Jag ser väl möjligheter i att försöka utveckla utvärderingsmetoderna så att vi kan komma åt det där med beteendeförändringen, men det är jättesvårt tycker jag.

– **Kommunikatör 2**

En respondent från HR-avdelningen tycker att förvaltningen behöver förbättra utvärderingsmetodiken i grova drag, och betonar vikten av evidensbaserade metoder:

Och det svåra i den här organisationen är att jobba med evidensbaserade metoder. För helt plötsligt så är det väldigt många då, trots väldigt hög utbildningsnivå, som säger: "jag tror det är så här" (...) men vi jobbar mer och mer evidensbaserat.

– **HR 1**

Det framträder också andra perspektiv på uppföljning och utvärdering av intern kommunikation. Det relationella och interpersonella mötet såsom dialog lyfts fram av två intervjupersoner. De menar på att insatser kan riktas, följas upp och utvärderas i samråd, eller med hjälp av feedback:

Jag tänker att man blir mer pricksäker i sina stödinsatser om man får fram mycket bra feedback ifrån dom man har jobbat med, för att om jag har stöttat cheferna bra och dom upplever att dom har nått ut bra till sina medarbetare, så att medarbetarna har fått vara mer delaktiga (...) så blir det ju liksom bättre för hela organisationen.

– **Kommunikatör 3**

Det jag kan lägga till är väl det här med uppföljning och utvärdering av intern kommunikation, sker på alla olika typer av nivåer, och är i det lilla ändå taktiskt och strategiskt. För det kan handla om att så frön ibland hos enskilda individer såsom chefer som jag stöttar (...) kan också vara en form av plan, när ska vad kommuniceras ut gällande ett specifikt område.

– **HR 2**

Gemensamt för kommunikatörerna är annars, att de upplever det svårt – att visa effekten på intern kommunikation. En kommunikatör är intresserad av att mäta och utvärdera möten, inte minst med tanke på att kanalen används så flitigt inom förvaltningen. Kommunikatörerna ser också en stor potential i att faktiskt utveckla ett slags ramverk eller koncept, för att kunna utvärdera den interna kommunikationen. Men framförallt för att kunna visa värdet på, och betydelsen av intern kommunikation:

Jo, det är ju att man vet att man gör på rätt sätt eller på ett sätt som i alla fall är rätt, det finns säkert flera rätta sätt. Ett annat är ju att man kan visa att interkommunikation kan ge effekt, för andra som inte kan området och så, det allra viktigaste är ju det här att faktiskt att nå en bit på väg mot vår vision, att göra det lätt och leva hållbart.

– **Kommunikatör 1**

Ta fram en modell för hur vi gör uppföljningen och hålla i den ett antal år (...) och återkoppla det, både till enskilda chefer men också i förvaltningsledningen, och till nämnden faktiskt. Så att det bara inte blir någonting som kommunikationsstaben gör på egen kammare utan att man faktiskt använder det för att motivera varför det är så viktigt att jobba med intern kommunikation. Annars är det svårt att motivera för det.

– **Kommunikatör 2**

En respondent från HR och en annan från kommunikationsstaben ser också goda möjligheter med att genomföra och ta fram egna enkäter, relaterat till intern kommunikation. De beskriver det följande:

Ja, där finns det en otrolig potential. Det behövs också anpassas till vilken typ av informationsinsats som gjorts tidigare. Utvärdering, i form av enkät. För det är en enkel metod och som definitivt kan användas mer frekvent än vad som görs idag (...) Man ska ju inte heller använda enkäter allt för ofta, då blir man ju lite enkättrött.

– **HR 2**

Göra en egen enkät via, vi har två verktyg i staden, men nu är det ju Forms som gäller. Att göra den typen av enkätutvärdering helt enkelt, men det har vi inte heller gjort.

– **Kommunikatör 3**

Till syvende och sist uttrycker samtliga respondenter, såväl från kommunikation som HR, att utvärdering och uppföljning är något som förvaltningen bör dedicera sig åt. Vidare ser de stora förtjänster med att utveckla och förbättra utvärderings- och uppföljningsprocesserna. Det finns flera förslag och idéer hos intervjupersonerna beträffande att utvärdera den interna kommunikationen. Ett exempel är att göra enkäter och ett annat är att följa upp och utvärdera löpande, således under arbetets eller projektets gång (feedback, dialog, möten). De är också angelägna om att syftet och resultatet med utvärderingen är tydlig, förankrad och används.

Kommunikatörerna tillskriver utvärderingen som viktig – för att kunna visa på värdet av intern kommunikation – även om de inte har tagit fram en modell för detta ändamål. Till sist kan det sägas att respondenterna från HR och kommunikation ser stora möjligheter att förbättra och börja använda utvärderingar mer regelbundet och i större omfattning.

5.3 Diskussion – koppling till tidigare forskning och teori

I det här avsnittet görs kopplingar till teori och tidigare forskningsresultat utifrån studiens tre frågeställningar. Enligt den analytiska abstraktionsstegen ska forskaren redogöra för den egna studiens resultat i förhållande till just tidigare forskning och valda teorier.

5.3.1 Hur förhåller sig kommunikatörerna till den interna kommunikationen?

Överlag beskriver kommunikatörerna sitt arbete med den interna kommunikationen som omväxlande. På ett strategiskt och mer strukturellt plan är målsättningarna att stötta organisationen; först och främst de organisatoriska målen. Här har de flesta av

kommunikatörerna ett eget målområde, såsom *avfall*, *avlopp* eller *vatten*. Det här betyder att den strategiska kommunikationen i mångt och mycket bottnar i extern kommunikation, till exempel kommunikativa insatser som ska bidra till minskat avfall. Flertalet forskare (se Ruck, 2020; Dahlman & Heide, 2019; Johansson, Grandien & Strandh, 2019; Johansson & Olsson, 2013) påtalar att kommunikationsmålen ska sättas till de organisatoriska och strategiska målen, vilket kommunikationsstaben har gjort. Den interna kommunikationen har dock inget uttalat mål utöver att vara en attraktiv arbetsgivare. Det här tyder på att den externa kommunikationen ges mer utrymme, vilket är fallet hos många organisationer (se Dahlman & Heide, 2019).

Arbetsuppgifterna spänner över ett stort fält och inbegriper såväl strategiska som operativa domäner, även om mycket handlar om att producera innehåll och hantera interna kanaler. Den här bilden känns igen från Dahlman & Heide (2019) och Ruck (2020) som menar att den interna kommunikationen ofta reduceras till den operativa nivån där kommunikatören ansvarar för kanaler och produktion. De här resonemangen återfinns också hos HR-respondenterna, som i första hand tycks se kommunikatören som en samarbetspartner i mer operativa insatser gällande annonser, sociala medier och klarspråk. Den här inställningen verkar också delas av förvaltningsdirektören, som förvisso ser ett stort värde med intern kommunikation, även om brännpunkten är intrasidan. Kommunikatörerna tycker också att de här operativa och tekniska delarna är grundläggande fundament, men betonar samtidigt att den interna kommunikationen egentligen är så mycket mer.

Denna transmissionssyn på intern kommunikation, som tycks finnas på förvaltningen, ses som förlegad enligt Heide et.al. (2018) och hindrar även organisatoriska mål. Den begränsar även den kommunikativa organisationen (Heide et.al., 2018) och dess kommunikationsmognad (Johansson, Grandien & Strandh, 2019). Därmed kan rådande ideal motverkas, såsom aktivt medarbetarskap, digitalisering, flexibilitet och nätverkande (se Heide et.al., 2018). I texten framgår det att kommunikatörerna är högst medvetna om denna problematik, och att de försöker införa ideal från den kommunikativa organisationen. Sålunda framgår det att kommunikatörerna omprövar, reflekterar och förhandlar kring kommunikationen och dess värde, funktion och status. Det märks tydligt att de vill stötta och utbilda cheferna i kommunikation och i deras roll som meningsskapare.

Vidare så uppdagas *medarbetarrösten* (se Ruck, 2020) i materialet, det vill säga att kommunikatörerna vill omvandla medarbetarnas perspektiv och kunskaper, och därmed ge dem en röst. Det här tangerar också Dahlman & Heides (2019) ståndpunkt om medarbetarna som organisationens ambassadörer; medarbetarna representerar organisationen och kan i sina förgreningar med kunder/medborgare hjälpa till att stärka organisationens varumärke och image. Här menar kommunikatörerna att den interna kommunikationen spelar en viktig roll. De tänker sig att chefernas kommunikation är avgörande för medarbetarnas engagemang, trivsel och prestation. Det här går att relatera till Tkalac Verčič (2021) som menar att den interna kommunikationen är en nyckelfaktor för just medarbetarengagemanget. Även Johansson & Olsson (2013) diskuterar det faktum att den interna kommunikationen påverkar medarbetarnas trivsel vilket i sin tur kan minska personomsättningen och sjukfrånvaron.

Det är mot ovanstående bakgrund som kommunikatörernas arbete med den interna kommunikationen kan ramas in, och i någon mån också begripliggöras. Det tycks finnas en motsatsernas dynamik inom och med den interna kommunikationen, vilken i hög grad påverkas av organisationen och dess ledning. Resultatet från intervjuerna tyder på att statusen för själva kommunikationen anses som betydelsefull på förvaltningen, men inte på sådana sätt som kommunikatörerna önskar. De uttrycker själva att kommunikationsstaben är på väg mot en mer strategisk funktion och att de alltmer lämnar den operativa nivån. Alltjämt upplever kommunikatörerna dock att kommunikationens status fortfarande är *för* låg inom organisationen, vilket tycks utgöra ett hinder för den mer strategiska ambitionen. Det är vedertaget inom forskningen att många kommunikatörer brottas med just statusen och förtroendekapitalet (se Ruck, 2020; Heide et.al., 2018; Johansson, Grandien & Strandh, 2019). En passus i texten tycks vara just dessa organisatoriska hinder som kommunikatörerna ger uttryck för, och även måste förhålla och anpassa sig till.

Detta kan kopplas till Dahlman & Heide (2019) som lyfter utveckling och professionalisering som önskvärda inom ramen för den interna kommunikationen. Vidare menar forskarparet att den interna kommunikationen har ett skamfilat rykte och är en outnyttjad resurs. I ljuset av detta tycks ändå förvaltningen i stort anammat den interna kommunikationen och dess värde för organisatorisk framgång. Förvaltningsdirektören kan ändå sägas vara positivt inställd till den interna kommunikationen, och respondenterna från HR menar att förvaltningen lagt stora

resurser på kommunikation. Men det finns kunskapsluckor och meningsskiljaktigheter inom förvaltningen när det gäller hur den interna kommunikationen ska organiseras. Enligt Dahlman & Heide (2019) är det sällan organisationer tar ett helhetsgrepp över den interna kommunikationen, eftersom den spänner över ett stort fält, och figurerar på så många nivåer. På så sätt är det förväntat att förvaltningen har sina farhågor och tillkortakommanden när det gäller den interna kommunikationen.

Det framgår även i svaren från kommunikatorerna att den interna kommunikationen fortfarande är att betrakta som ”ung”, såväl på kommunikationsstaben som inom förvaltningen. Det saknas återigen en ordentlig och strukturerad plan över den interna kommunikationen, vilket en kommunikator ser som ett klart förbättringsområde. Det här kan också kopplas till organisationers kommunikationsmognad som *omogna*, *framväxande*, *etablerade* och *mogna* (se Johansson, Grandien & Strandh, 2019). I detta är den interna kommunikation en nyckel för att fortsätta utveckla förvaltningens kommunikationsmognad, vilken tycks vara i rörelse mot en mer framväxande roll.

5.3.2 Hur mäts den interna kommunikationen och vilka utmaningar finns det?

Samtliga intervjupersoner från HR-avdelningen och kommunikationsstaben beskriver olika sätt som de mäter och utvärderar den interna kommunikationen. En del respondenter använder sig av feedback och dialog, och andra av referensgrupper. Det visar sig tydligt att kommunikatorerna först och främst mäter och utvärderar de interna kanalerna, intrasidan och informationsskärmarna. Informationsskärmarna har utvärderats en gång. Intrasidan utvärderas en gång per år, utöver löpande statistik om besök/visningar av *filmer* och *artiklar* på intrasidan. Utifrån teorin och den tidigare forskningen är det dock inget ovanligt att de interna kanalerna ägnas ett stort utrymme inom ramen för mätning och utvärdering (se t.ex. Dahlman & Heide, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019).

Ett annat sätt som används för att utvärdera den interna kommunikationen är genom Göteborgs stads medarbetarenkät. Enkäten inkluderar ett kommunikationsindex, men även andra aspekter så som medarbetarengagemang. En kommunikator vittnar dock om att den aktuella enkäten är bristfällig. Den varken mäter effekten eller ger ett heltäckande resultat om hur den interna kommunikationen fungerar på förvaltningen. Detta går i linje med teorin och den tidigare

forskningen. Enligt Dahlman & Heide (2019) saknar medarbetarenkäten ofta nya perspektiv på kommunikation, till exempel om kommunikativt ledarskap. Ruck (2020) menar att den sällan mäter organisationsengagemang, alltså vad medarbetarna tänker, känner och gör.

Vidare ger kommunikatörerna uttryck för att det är svårt att utvärdera och mäta den interna kommunikationen på förvaltningen; de syftar på såväl chefernas som medarbetarnas trivsel, kommunikation, och engagemang. Det tycks också svårt att veta vad de ska utvärdera, alltså vilka delar och parametrar av den interna kommunikationen, vilket kan relateras till teorin och den tidigare forskningen. Här menar nämligen Ruck (2020), Dahlman & Heide (2019) och Miquel-Segarra & Aced-Toledano (2019) att kommunikatören generellt sett saknar kompetens, verktyg och metoder för att utvärdera den strategiska internkommunikationen. Flertalet forskare har också betonat att det är svårt att mäta och utvärdera effekten av den interna kommunikationen (se Johansson, Grandien & Strandh, 2019; Heide et.al., 2018; Zerfass et.al., 2017), det vill säga att man mestadels mäter hur nöjda medarbetarna är med informationen eller informationskanalerna, exempelvis e-post, intrasida samt chefs kommunikation.

Det fundamentala för att mäta och utvärdera den strategiska internkommunikationen är måluppfyllelse, alltså att undersöka och analysera hur den interna kommunikationen bidrar till organisatoriska mål (se Dahlman & Heide, 2019; Johansson, Grandien & Strandh, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019). Kommunikatörerna vittnar om att de vill ägna mer tid och kraft åt detta. Kommunikatörerna konstaterar förvisso att det är en stor utmaning, och inte minst efterfrågar de ett aktivt samarbete tillsammans med HR-avdelningen. Detta upplever kommunikatörerna som en stor utmaning. Här vill de samarbeta i mer strategiska och interna frågor, exempelvis medarbetarnas trivsel/engagemang, utbildningar för chefer men också få gehör för det kommunikativa ledarskapet. Kommunikatörerna menar således att ledarskapet många gånger bottnar i kommunikativa aspekter. De tänker sig därför att mätning och utvärdering av intern kommunikation görs bäst i samråd.

Det framkommer att HR och kommunikation har olika rollförväntningar på varandras uppdrag, men även att HR har haft en stor personalomsättning och en stressfull tid bakom sig. Enligt Dahlman & Heide (2019) bör HR-specialister och kommunikatörer samarbeta och dra växelverkan av varandras kompetenser i samband med att den interna kommunikationen ska

utvärderas. Även Forss (2007) och Jerkedal (2010) tänker sig att samarbetet har en betydande roll i utvärderingsprocessen. Den förra menar att utvärderingen bör involvera flera aktörer och vara verksamhetsanknuten, och den senare lyfter de sociala aspekterna. Alltså påverkas utvärderingsprocessen av mycket mer än själva metodiken, vilket kommunikatorerna de facto vittnar om. Det finns olika synsätt och schismer mellan HR och kommunikation, vilket komplicerar utvärderingsarbetet.

Det framstår också som klart att kommunikatorerna upplever en stress och tidsbrist när det gäller mätningar och utvärderingar av den interna kommunikationen. Kommunikatorerna anser att de är mindre bra på att mäta, följa upp och utvärdera den interna kommunikationen, och menar på att den externa kommunikationen prioriteras i högre grad. Att organisationer ger preferens åt att utvärdera den externa kommunikationen tycks snarare vara regel än undantag (se t.ex. Dahlman & Heide, 2019; Johansson, Grandien & Strandh, 2019). Tidsfaktorn är också en vanligt förekommande anledning varför organisationer negligerar eller skyfflar undan arbetet med att utvärdera den interna kommunikationen (se Miquel-Segarra & Aced-Toledano 2019). Det här får också stöd av utvärderingsteoretikern Lindgren (2008) som menar att utvärderingar tar mycket tid och resurser i anspråk. Även kommunikatorerna diskuterar detta resursanspråk, och uttrycker att det måste vara väl värt besväret. Detta förklarar möjligen också varför kommunikatorerna inte har fastställt en plan eller ett mål med den interna kommunikationen, och vidare deras förhållningssätt till att utvärdera och mäta den.

Samtidigt finns det en slags polemik eller motsättning här. Kommunikatorerna upplever å ena sidan stressfaktorer, men å andra sidan förklarar de att mätningar och utvärderingar är vägen framåt för att kunna visa på värdet av det de faktiskt gör. Som en följd av detta kan man säga att kommunikatorerna är ivriga, och tycks sträva efter att hitta ett sätt för att kunna utvärdera den strategiska internkommunikationen. Det här är inget isolerat fenomen för de intervjuade kommunikatorerna utan är något som påtalats av flera forskare. Enligt Ruck (2020), Dahlman & Heide (2019), Miquel-Segarra & Aced-Toledano (2019), Heide et.al. (2018) brottas alltjämt kommunikatörer med att kunna visa värdet av intern kommunikation. En kommunikatör resonerar just kring detta och hur viktigt det är att kunna motivera för kommunikationens värde, gärna inför ledningsgruppen och förvaltningsledningen.

Kommunikatörerna upplever sålunda olika utmaningar med att utvärdera och mäta den interna kommunikationen. Det framkommer att utmaningarna är tid, verktyg/metoder, kompetens och samarbete med HR, samt vilka prioriteringar som görs (*intern* kontra *extern*). Därtill tycks även statusen för den interna kommunikationen vara en tänkbar faktor, vilken i sin tur tycks förklaras med hur komplicerat det är för kommunikatörerna att utvärdera och därmed kunna *motivera* och *visa* värdet på den interna kommunikationen. De gängse sätt som den interna kommunikationen utvärderas och mäts på är kanalutvärderingar, feedback och dialog, samt medarbetarenkät. Det visar sig också att den interna kommunikationen utvärderas på sina håll och kanter; kommunikationsstaben och HR-avdelningen har olika men tangerande sysslor eller intressekonflikter. Exempelvis om vem eller vilka som ska ansvara för att mäta och utvärdera medarbetarnas engagemang och chefernas roller eller ledarskapsfrågor.

5.3.3 Hur kan den interna kommunikationen utvecklas med hjälp av utvärdering?

Det som genomsyras i svaren från samtliga respondenter är att utvärderingar inbegriper olika former av resursanspråk. Alltifrån tid och pengar som kompetenshöjning. Samtidigt menar respondenterna att utvärderingarna i sig utgör en grundbult för verksamheten, det finns alltså en tilltro till dem. Inte minst som ett sätt för att kunna kartlägga och förbättra verksamheten. Att respondenterna ger uttryck för det som går under beteckningen *mål- och resultatstyrning* kan framstå som en självklarhet, då utvärderingar alltmer intagit en eminent särställning inom den offentliga sektorn (se Faugert & Sandberg, 2007; Lindgren, 2007). På så sätt kan det förefalla sig en smula anmärkningsvärt att utvärderingarna av den interna kommunikationen tycks åsidosatts bortsett en rad problem och från kanalerna, feedbacken/dialogerna och medarbetarenkäten.

Även om det finns en rad motstånd (som redogjorts för i 5.3.1 och 5.3.2) så finns det starka incitament till att utvärdera den mer strategiska internkommunikationen. Dels exponeras det i svaren hos kommunikatörerna, dels är det väl förankrat i teorin och den tidigare forskningen (se Ruck, 2020; Johansson, Grandien & Strandh, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Dahlman & Heide, 2019; Heide et.al., 2018). Exempelvis menar Johansson, Grandien & Strandh (2019) att en *mogen* organisation utvärderar den interna kommunikationen frekvent

(över tid) och nyttjar här kvalitativa och kvantitativa metoder. Det här uppdagas också hos en kommunikatör, som gärna vill mäta den interna kommunikationen över tid.

Miquel-Segarra & Aced-Toledano (2019) tänker sig också att organisationer bör anstränga sig för att utvärdera den interna kommunikationen, gärna frekvent. De konstaterar att resultatet i sig inte spelar någon väsentlig roll utan snarare tvärtom; om brister eller förbättringspotential uppdagas så vet kommunikatörerna om detta, och kan prioritera. Vad mer, menar forskarparet, så kan underlaget av utvärderingen, användas för att motivera och argumentera för den interna kommunikationens värde, inte minst inför ledningsgruppen. Och här tänker sig också kommunikatörerna att utvärderingar kan nyttjas för att synliggöra behovet av den interna kommunikationen, inte minst hos ledningsgruppen.

Ett sätt att utveckla den interna kommunikationen enligt forskningen är att ta fram en plan och ett helhetsgrepp över den interna kommunikationen (se Dahlman & Heide, 2019). Som tidigare framkommit tycks det vara underförstått hos kommunikatörerna. Ett annat steg kan sägas vara att organisera den interna kommunikationen som funktion, och här erbjuder Rucks (2020) modell fyra alternativ, där samarbete mellan HR och kommunikation är ett av dem. Det gör sig klart att ett mer strategiskt samarbete mellan de två avdelningarna, är önskvärt hos kommunikatörerna. Detta tycks gälla såväl den interna kommunikationen som utvärderingen av densamma. En respondent från HR, menar också på att styrmodellerna och uppdragen bör utarbetas horisontellt framöver, det vill säga som gränsöverskridande arbete.

Likaså menar Dahlman & Heide (2019) att HR och kommunikatörer bör samarbeta kring utvärderingen och analysen av den interna kommunikationen. I texten uppdagas även att kommunikationsstaben och HR-avdelningen har liknande uppgifter, där man faktiskt kan komplettera och berika varandras kompetenser. Ett slående exempel tycks vara medarbetarperspektiven (engagemang) och ett annat är chefsaspekterna (ledarskap och kommunikation).

Respondenterna från HR-avdelningen och kommunikationsstaben är också intresserade av att utveckla och förbättra utvärderingsarbetet. Och enligt forskningen och teorin är det nästintill en förutsättning med *kompetenshöjning* för att kunna utvärdera den interna kommunikationen (se Ruck, 2020; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Dahlman & Heide, 2019; Heide et.al.,

2018). Även utvärderingsteoretikerna Forss (2007) och Jerkedal (2010) värdesätter kompetens och samarbete när det kommer till utvärderingar. I likhet med svaren från de flesta av respondenterna, menar Forss och Jerkedal också, att utvärderingen ska böttna i *intressenterna*, alltså medarbetarna och cheferna i det här fallet. Dessutom är det viktigt att resultatet kommuniceras, sprids och används, vilket annars ses som bortkastad tid. Den först nämnda förespråkar att verksamheten självt driver utvärderingsprocessen, och intar således ett skeptiskt förhållningssätt gentemot utvärderingsenheter och externa konsulter.

Det framgår att kommunikatorerna reflekterat över olika modeller och tillvägagångssätt för att utvärdera den interna kommunikationen. Två kommunikatorer lyfter bland annat att de på kommunikationsstaben har övervägt att utreda eller konstruera en egen metod/enkät. Delvis eftersom medarbetarenkäten från Göteborgs stad inte mäter den interna kommunikationen på ett tillfredsställande sätt, enligt kommunikatorerna. För att göra en koppling till Jerkedals (2010) taxonomi och begreppet *ekumenisk blandning* (se s. 13 för illustration), förefaller det sig som att medarbetarenkäten tycks vara ledningsstyrd. Jerkedal menar ju också att man kan blanda olika perspektiv, och på så sätt involvera intressenterna eller medarbetarna i processen.

Enkäten är med andra ord framtagen centralt och kan sägas sakna kontextuella aspekter eftersom den ska figurera över hela staden. Jerkedal belyser att motsatsen är decentraliserad, det vill säga pluralistisk och demokratisk. Med tanke på medarbetarperspektiven som har utkristalliserats i texten (medarbetarröst, engagemang och ambassadörskap) kan det finnas skäl till att faktiskt bejaka en mer verksamhetsanknuten (se Forss, 2007) och pluralistisk utvärdering (Se Jerkedal, 2010). Samtidigt påminner en respondent från HR-avdelningen om en farhåga kring medarbetarnas delaktighet i utvärderingsprocessen. Respondenten i fråga ger uttryck för Faugert och Sandbergs (2007) begreppspar om deltagar- eller linjär-utvärdering, alltså om utvärderingen ska utgå från intressenterna eller ledningen. Här menar respondenten att förvaltningen tidigare har utgått från öppna frågor om vad medarbetarna önskar sig. Men att det sedermera blev problematiskt, för ledningsgruppen, att tillgodose önskemålen. Den pluralistiska- och deltagarutvärderingen tycks därför förutsätta ett samförstånd mellan ledningen och utvärderaren/utvärderarna. I alla fall en acceptans hos ledningen.

Emellertid pekar intervjustvaren från respondenterna i likhet med teorin och den tidigare forskningen på faktiska svårigheter för att mäta och utvärdera den interna kommunikationen, i synnerhet adekvata verktyg och metoder (se Ruck, 2020; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Dahlman & Heide, 2019; Heide et.al., 2018). Här kan Rucks bidrag, **ICQ10**-modellen, vara en tänkbar lösning tillika verktyg/metod. Fokus ligger på medarbetarnas organisations-engagemang. Här kan det sägas att Tkalac Verčič (2021) också förespråkar intern kommunikation för att kunna understödja medarbetarengagemanget. Modellen bygger enligt Ruck på modern och evidensbaserad forskning, om medarbetarröst samt medarbetarnas organisatoriska engagemang. Vidare rekommenderar han en mix av slutna och ett antal öppna frågor, totalt mellan 20–80 frågor tillsammans med fokusgrupper och kvalitativa undersökningar och intervjuer. Med hjälp av denna grundstomme om tio frågekategorier så kan kommunikationsstaben och HR-avdelningen utarbeta enkäter, fokusgrupper och kvalitativa intervjuer. Det är i alla fall ett sätt att närma sig och förstå den interna kommunikationen och dess komplexitet med medarbetarna som utgångspunkt. Det ska också sägas att en sådan utvärderingsmetodik är verksamhetsnära, vilket Forss (2007) ser som en god kvalitetsmarkör för utvärderingen.

Sammantaget finns det goda möjligheter till att utveckla den interna kommunikationen med hjälp av utvärderingar. Och som forskarna har påpekat (se Johansson, Grandien & Strandh, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Dahlman & Heide, 2019; Heide et.al., 2018) är utvärderingar av den interna kommunikationen mer eller mindre nödvändiga för att kunna utveckla, motivera och befästa den interna kommunikationen inom organisationer. Även om det görs många utvärderingar som kan tyckas överflödiga (se t.ex. Lindgren, 2007) så visar såväl kommunikatörerna som forskningsläget – att de i varje fall tycker att den interna kommunikationen ska utvärderas. Med det sagt får man ha i åtanke att det tar tid, att utveckla den interna kommunikationen och sedermera den kommunikativa organisationen (se Heide et.al., 2018).

5.4 Sammanfattning – och studien i förhållande till forskningsfältet/teorin

Denna studie visar i likhet med den tidigare forskningen att det finns stora utmaningar med att utvärdera den interna kommunikationen. Samtidigt ter det sig också viktigt att åskådliggöra den interna kommunikationens värde. Och här spelar utvärderingar en stor och viktig roll för att

möjliggöra och visa på betydelsen som den interna kommunikationen faktiskt har. Inte minst eftersom den bidrar till de organisatoriska målen, men också eftersom den inverkar på organisationens image och varumärke.

Resultatet från studien visar att intervjuade kommunikatörerna vill arbeta mer strategiskt och konsultativt med den interna kommunikationen. De menar att den interna kommunikationen som skapar mest värde handlar om att artikulera chefs- och medarbetarperspektiven. På så sätt ger de uttryck för den kommunikativa organisationens ideal (se Heide et.al., 2018). Idag ligger mycket fokus på operativa uppgifter, det vill säga intranätet och informations-skärmarna, till exempel artiklar, information och filmer. Enligt forskningen och teorin (se t.ex. Ruck, 2020; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Dahlman & Heide, 2019) är det ett vanligt förekommande att kommunikatörerna just ansvarar för operativa och tekniska göromål, inom ramen för den interna kommunikationen. Samtidigt visar teorin och forskningen att den mer strategiska internkommunikationen blir allt viktigare för organisationer.

Studien påvisar också att den interna kommunikationen undermineras i mångt och mycket. Det kanske beror på olika orsaker: extern kommunikation prioriteras, kommunikationens status inom förvaltningen och ett omfattande produktionsansvar av artiklar, information och filmer, men även som samarbetsproblematik, där kommunikatörerna efterlyser ett mer strategiskt och aktivt samarbete tillsammans med HR-avdelningen. Den här bilden återfinns även i forskningsläget och teorin. Intern kommunikation reduceras ofta till den operativa nivån, och saluförs inte på samma sätt som den externa kommunikationen (se Dahlman & Heide, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Heide et.al., 2018).

Som en följd av detta mäts och utvärderas främst de interna kanalerna, och inte den mer strategiska/organisatoriska kommunikationen även om kommunikatörerna uttryckligen vill det. Men det är också en konsekvens av att det saknas tid och vedertagna metoder/verktyg för att utvärdera den interna kommunikationen, vilket åtskilliga forskare och teoretiker har identifierat som problemområden för den yrkesverksamme kommunikatören (se Ruck, 2020; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Johansson, Grandien & Strandh, 2019; Dahlman & Heide, 2019; Heide et.al., 2018).

5.4.1 Framtida forskning

I en framtida studie hade det varit intressant att göra en uppföljning på hur Kretslopp och vatten arbetar med den interna kommunikationen. Av särskilt intresse så vore det spännande att undersöka hur kommunikationsstaben och HR-avdelningen mäter och utvärderar den interna kommunikationen. Det hade också varit givande att göra en mer omfattande studie, om exempelvis förvaltningens externa och interna kommunikation och hur den ter sig i framtiden.

6 Slutsatser

Den här studien visar att kommunikatorerna vill arbeta mer strategiskt med den interna kommunikationen, och coacha chefer samt medarbetare i kommunikation. Det grundas i att den strategiska kommunikationen överlag har ett större värde än den operativa delen. Dock råder snarare ett motsatt förhållande i praktiken eftersom kommunikatorerna har ett stort fokus på den operativa nivån, det vill säga som producent av information, artiklar och filmer. Men det visar sig också att kommunikatorerna alltmer prioriterar det strategiska arbetet med den interna kommunikationen och försöker i sina konsultativa roller, införa ideal från *den kommunikativa organisationen*.

Studiens resultat tyder också på att kommunikatorerna inte utvärderar den mer strategiska internkommunikationen, bortsett från medarbetarenkätens kommunikativa index. Det framgår å andra sidan att medarbetarenkäten snarare mäter och utvärderar hur nöjda medarbetarna är med kommunikationen, och inte vilka värden och måluppfyllelser som den interna kommunikationen tillför. På så sätt upplever kommunikatorerna att de vill utveckla metoder och verktyg för att kunna utvärdera den interna kommunikationens värde. Däremot mäts och utvärderas intrasidan och informationsskärmarna av kommunikatorerna.

Studien kan också visa på att kommunikatorerna upplever en rad motstånd för att kunna utvärdera den interna kommunikationen. De största utmaningarna är tid, samarbete med HR, prioriteringar, kommunikationens status, och verktyg/metoder. För att få bukt med dessa hinder menar kommunikatorerna att samarbetet med HR behöver bli mer strategiskt, statusen för kommunikationen och kommunikatorerna måste höjas, och den interna kommunikationen måste utvärderas för att kunna utveckla den interna kommunikationen. Ett annat tänkbart sätt är att HR-avdelningen och kommunikationsstaben diskuterar rollförväntningar som de har på varandras uppdrag. Här visar också studien att det finns tangerande arbetsmoment mellan dem, exempelvis arbetsengagemang och chefs- och ledarfrågor.

Studiens resultat ger vid handen att det finns tre viktiga förbättringsområden. Detta stöds även av tidigare forskning. För det första bör den interna kommunikationen struktureras och planläggas utifrån ett strategiskt förhållningssätt. För det andra bör HR-avdelningen och kommunikationsstaben samarbeta i mer strategiska frågor som rör den interna

kommunikationen, såsom chefskap och medarbetarskap (inte minst engagemanget och medarbetarrösten) och tillsammans utvärdera och analysera den interna kommunikationen. Den tredje och sista faktorn är att utforma och designa en utvärderingsmetodik för att kunna mäta och utvärdera förvaltningens interna kommunikation. De här tre premisserna har alltså tagits fram med hjälp av det teoretiska ramverket och den tidigare forskningen i samband med textanalysen.

Avslutningsvis pekar studiens resultat även på att den interna kommunikationen på Kretslopp och vatten bör utvärderas mer frekvent och över tid. En möjlig metod som föreslås är Kevin Rucks (2020) modell ICQ-10. Det är ett genomförbart sätt för att kunna visa på den interna kommunikationens betydelse, och roll, för att nå de organisatoriska målen.

Referenslista

Intervjuer

Fem digitala intervjuer med medarbetare på Kretslopp och Vatten (Göteborgs stad) via Microsoft Teams. Genomförda mellan 2–16 mars 2021.

Elektroniskt material

Göteborgs stad. (2021-03-12). Om nämnder i Göteborgs stad, hämtad från <https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/namnder?uri=gbglnk%3Agbg.page.3e9f6aeb-8660-481b-9d72-543ca911e286>

Kretslopp och vatten. (2021-03-11). Om förvaltningen, hämtad från <https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/forvaltningar/forvaltningar/forvaltningen-kretslopp-och-vatten>

Kretslopp- och vattennämnden. (2021-03-12). Om nämndens uppdrag, hämtad från <https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/forvaltningar/forvaltningar/forvaltningen-kretslopp-och-vatten/politik/namndens-uppdrag>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Referenser

Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Dahlman, S., & Heide, M. (2019). *Strategisk intern kommunikation: led organisationer med kommunikation*. Stockholm: Liber.

Deacon, D., Golding, P., Pickering, M., Graham, M. (2010). *Researching communications. A practical guide to methods in media and cultural analysis*. London: Bloomsbury academic

Eksell J., & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ, och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson R. (2016A). *Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals*. Public Relations Review, 43(1) 91–101.

Falkheimer, Jesper., Heide, Mats., Simonsson, Charlotte., Zerfass, Ansgar., & Verhoeven, Piet. (2016B). *Doing the Right Things or Doing Things Right? Paradoxes and Swedish Communication Professionals' Roles and Challenges*. Corporate Communications 21(2). p.142-159. Hämtad från

<https://lup.lub.lu.se/record/8465854>

- Falkheimer, J., och Heide, M. (2013). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Faugert, S., & Sandberg, B. (2007). *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Forss, K. (2007). *Utvärdering som hantverk. Bortom mallar och manualer*. Lund: Studentlitteratur.
- Halliday, M. A. K. (1994). *An introduction to functional grammar*. London: Arnold.
- Halperin, S., & Heath, O. (2012). *Political research. Methods and practical skills*. New York: Oxford University Press.
- Heide, M., Simonsson, C., Howard, N., Andersson, R., & Von Platen, S. (2018). *Den kommunikativa organisationen*. Hämtad från https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/slutrapport_den_kommunikativa_organisationen.pdf
- Heide, M., & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., & Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Hellspång, & Ledin, P. (1997). *Vägar genom texten: Handbok i brukstextanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Jerkedal, Å. (2010). *Utvärdering – steg för steg. Om projekt- och programbedömning*. Stockholm: Norstedts juridik AB
- Jørgensen, M. W., Winther & Phillips, L, 2000. *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C., Grandien, C., & Strandh, K. (2019). *Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value*. Public Relations Review, Volume 45, Issue 4. Hämtad från <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.012>
- Johansson, C., & Olsson, J. (2013). *Kommunikationens värde i offentlig verksamhet*. Sundsvall: Mittuniversitetet. Hämtad från https://www.miun.se/siteassets/forskning/center-och-institut/demicom/kommunikationens_varde_demicom_10.pdf
- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, L. (2008). *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.
- Macnamara, J. (2015). *Breaking the measurement and evaluation deadlock: a new approach and model*. Journal of Communication Management, 2005/11. Hämtad från <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2014-0020>
- Miquel-Segarra, S., & Aced-Toledano, C. (2019). *Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies*. El profesional de la información, v. 28, n. 5, e280521. Hämtad från <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.21>
- Palm, L., & Åkerström, M. (2019). *Kommunikationsplanering*. Lund: Studentlitteratur.
- Ruck, K. (2020). *Exploring Internal Communication - Towards informed employee voice*. New York: Routledge.

- Ruck, K. & Welch, M. (2012). *Valuing internal communication; management and employee perspectives*. Public Relations Review, Volume 38, Issue 2, Pages 294-302.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>.
- Sveriges kommunikatörer. (2019). *Framtidens kompetensbehov hos kommunikatörer. En kartläggning av kompetensområden och identifiering av utvecklingsbehov*. Hämtad från
https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/sk-2.0/rapporter/framtidens_kompetensbehov_svekom_rapport_kompetens_2019_200409_.pdf?campaign=nb_210209&medium=email&source=nb
- Tkalac Verčič, A. (2021). *The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction*. Public Relations Review, Volume 47, Issue 1. Hämtad från <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Volk, S.C. (red). (2017). *How to play the game: Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization*. Communication Insights, No. 3, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.
- Zerfass, A., Verčič, D. & Volk, S.C. (2017). *Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 22 No. 1, pp. 2-18.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Tema 1: Introduktion, uppvärmningsfrågor och bakgrund.

Meningen med första temat är att den som intervjuas ska känna sig bekväm och avslappnad inför de kommande frågebatterierna.

- Ålder?
- Hur länge har du arbetat på Kretslopp och vatten?
- Kan du beskriva ditt arbete och din roll/titel?
- Kan du berätta kort om tidigare yrkeserfarenhet?

Tema 2: Kommunikation och organisation.

Syftet med det andra temat är att ringa in kommunikationsklimatet, att skapa sig en översikt över hur man arbetar med kommunikation – såväl internt som externt. Temat relaterar också till organisatoriska frågor för att ringa in verksamheten.

- Kan du beskriva hur ni arbetar med kommunikation på förvaltningen?
- Vilka problem och svårigheter möter du i ditt jobb?
- Synsätt på organisation:
 - a) hur upplever du organisationen, nytänkande eller föråldrad?
 - b) beskriv hur du tycker organisationen bör förändras för att nå nuvarande och framtida mål?

Tema 3: Utvärdering och uppföljning.

Syftet med det tredje temat är att ta del av hur den intervjuade upplever uppföljnings- och utvärderingsarbetet. Särskilt fokus riktas mot den interna kommunikationen.

- Kan du berätta om hur du arbetar med uppföljning?
 - a) beskriv vilka svårigheter du upplever med uppföljning och utvärdering?
 - b) berätta om vilka möjligheter du ser med uppföljning och utvärdering?
 - c) vilka projekt eller områden upplever du fokuseras mest på gällande uppföljning och utvärdering.
- På vilka sätt utvärderar och följer du upp intern kommunikation?
- Kan du berätta om vilka svårigheter du ser med uppföljning och utvärdering av intern kommunikation?
- Kan du beskriva hur du skulle vilja arbeta med att följa upp och utvärdera intern kommunikation?

Tema 4: Gränsöverskridande arbete – samarbete mellan kommunikationsstaben och HR.

Meningen med det fjärde temat är att den som intervjuas ska få beskriva hur samarbetet fungerar mellan de två funktionerna på förvaltningen, kommunikation och HR.

- Kan du beskriva hur du samarbetar med HR/Kommunikationsstaben?
- Hur upplever du att samarbetet fungerar?
- Vilka svårigheter ser du med samarbetet?

- Kan du beskriva vilka möjligheter du ser med samarbetet?
- Beskriv hur du tycker samarbetet kan utvecklas?

Tema 5: Avslut.

Det femte och sista temat är avslut för intervjun och meningen är att den som intervjuas ska få möjlighet att lägga till något som den upplever är viktigt eller som missats under intervjun. Ibland kan resonemang och tankegångar behöva processas.

- Är det något som du glömt eller vill lägga till?

Bilaga 2 – samtyckesblankett

Informerat samtycke för intervju

Hej, och tack för din medverkan. Min studie handlar om utvärdering och uppföljning av intern kommunikation på Kretslopp och vatten (Göteborgs stad). Syftet är att medarbetare och chefer från kommunikationsstaben och HR-avdelningen ska få dela med sig av sina upplevelser av utvärdering och uppföljning av intern kommunikation.

Studien bygger på intervjuer och du har valts ut enligt kriterier som lämpar sig för studiens syfte.

- Frivilligt att delta i studien
- Det går att avbryta sin medverkan
- Inga namn anges i studien

Med vänlig hälsning,

Johannes Löfgren

Mina kontaktuppgifter:

gusnurmjo@student.gu.se

073 999 36 57

Information har lämnats muntligt och godkänns muntligt – i samband med intervjun. *Blanketten har även bifogats via e-post till respektive respondent.*